



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PROYECCIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA “ESPERANZA DEL MAÑANA” EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA, PERÍODO 2016-2018.

AUTORA:

GUADALUPE EDITH ZAMBRANO GÓMEZ

RIOBAMBA - ECUADOR

2016

Portada

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas, desarrollado por la Srta. GUADALUPE EDITH ZAMBRANO GÓMEZ, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Diego Ramiro Barba Bayas
DIRECTOR TRIBUNAL

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega
MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Guadalupe Edith Zambrano Gómez, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 01 de diciembre del 2016

Guadalupe Edith Zambrano Gómez
080435359-7

DEDICATORIA

Este trabajo va dirigido a Dios por darme las fuerzas, perseverancia en cada paso que he dado para conseguir mis objetivos, forjándome como una persona con principios y valores.

A mis padres y hermanos por ser el sustento moral, económico a lo largo de mi vida y que han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en cada momento.

A mis amigos por compartir momentos inolvidables en el proceso estudiantil, en especial a mi novio por su paciencia y apoyo incondicional en los momentos más difíciles cuando parecía que me iba a rendir.

A mis sobrinos que son mi motivación para seguir adelante y mi fuerza para que vean en mí el esfuerzo y dedicación que se requiere para lograr los sueños.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la capacidad e inteligencia que me ha dado para realizar este trabajo, que es el resultado del esfuerzo y la dedicación propia de un largo camino de dificultades que culmina con una gran satisfacción personal.

Por esto agradezco al Director de tesis Ingeniero Diego Barba Bayas por el tiempo y la disposición en todo momento para guiarme en el trabajo, al Ingeniero Gerardo Lara por sus consejos y asesorías en el trabajo. Todos ellos a lo largo del tiempo han demostrado la calidad de persona y espíritu de ayuda a través de sus experiencias, capacidades y conocimientos en el desarrollo del plan de negocios el cual ha finalizado cumpliendo las perspectivas.

A la prestigiosa Institución Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería de Empresas, por abrirme sus puertas en este camino de formación profesional en conjunto con los docentes por ser parte de mi instrucción académica.

También al Señor Manuel Giler Presidente de la Asociación Agropecuaria “Esperanza del Mañana” por la predisposición y la apertura en la organización para el desarrollo del trabajo, además agradezco a los socios por el tiempo que dedicaron para obtener información para desarrollar el trabajo.

A mi familia, amigos y novio quienes han depositado su entera confianza en cada reto que se me ha presentado, apoyándome en todo momento.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de cuadros	xiv
Índice de ilustraciones	xvi
Índice de anexos.....	xvi
Resumen ejecutivo	xvii
Summary.....	xviii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del Problema	4
1.1.2 Delimitación del Problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivo General	5
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 Antecedentes investigativos de la economía solidaria.....	6
2.1.1 Economía Solidaria para el Fomento de Empresas Solidarias.....	7
2.1.2 Enfoques de la economía solidaria.....	9
2.1.3 Contexto para Describir el Concepto de Economía Solidaria.....	11
2.1.4 Contexto en el Ecuador	13
2.1.5 Principios de la Economía Popular y Solidaria.....	13
2.1.6 Normativa de la Economía Popular y Solidaria.....	14
2.1.7 Antecedentes Históricos del tema	18

2.2	MARCO CONCEPTUAL	31
2.3	IDEA A DEFENDER	36
2.4	VARIABLES	36
2.4.1	Variable Independiente: Plan de Negocios	36
2.4.2	Variable Dependiente: Buenas prácticas organización empresarial solidaria. ...	36
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		37
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	37
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	37
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	38
3.4.1	Métodos:.....	38
3.4.2	Técnicas	38
3.4.3	Instrumentos.....	38
3.5	RESULTADOS	39
3.5.1	Análisis entrevista a los directivos.....	40
3.5.2	Análisis Encuesta a los Socios	63
3.5.3	Análisis Encuesta a los Clientes.....	116
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	131
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		133
4.1	TÍTULO: Plan de Negocios para la Proyección y Desarrollo Empresarial de la Asociación Agropecuaria “Esperanza Del Mañana” en el Marco de la Economía Social y Solidaria, período 2016-2018.	133
4.1.1	Justificación de la Propuesta	133
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	133
4.2.1	Plan de Negocios para La Asociación Agropecuaria “Esperanza del Mañana”	135
4.2.1.1	Visión estratégica.....	136
4.2.2	Descripción del Negocio o Alianza.....	137
4.2.3	Definición del Organización	138
4.2.3.1	Características de los productos.....	139
4.2.4	Plan Administrativo	143
4.2.4.1	Organización	143
4.2.4.2	Análisis FODA	148
4.2.4.3	Estrategias de FODA	149
4.2.5	Plan comercial.....	150

4.2.5.1 El mercado	150
4.2.5.2 Aliados comerciales	151
4.2.5.3 Análisis de la demanda	151
4.2.5.4 Análisis de la oferta	154
4.2.5.5 Determinación del precio de los productos.....	156
4.2.5.6 Estrategias en base 4P marketing mix	157
4.2.6 Plan de producción.....	159
4.2.6.1 Proceso de compra de los productos.....	160
4.2.7 Plan financiero	165
4.2.7.1 Ingresos	165
4.2.7.2 Egresos	167
4.2.7.3 Evaluación económica	172
4.2.8 Plan legal.....	179
4.2.9 Análisis Ambiental.....	181
4.2.10 Análisis Socio Económico	184
4.2.11 Análisis de Riesgos en la Organización.....	185
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	188
BIBLIOGRAFÍA	192
LINKOGRAFÍA	192
ANEXOS	195

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Nómina miembros de la Directiva.....	40
Tabla 2: Género de los representantes de la Directiva.....	41
Tabla 3: Finalidad para la creación de a Asociación	42
Tabla 4: Valores y principios.....	43
Tabla 5: Reglamentación interna	44
Tabla 6: Dificultad de la gestión por áreas	45
Tabla 7: Situación actual de la Asociación.....	46
Tabla 8: Frecuencia de Reuniones en la Asociación	47
Tabla 9: Frecuencia de ejecución de Resoluciones y Propuestas	48
Tabla 10: Factor confianza	49
Tabla 11: Organización como empresa solidaria.....	50
Tabla 12: Subsistencia de la Asociación.....	51
Tabla 13: Aportes extraordinarios	52
Tabla 14: Manejo de registros económicos	53
Tabla 15: Capacitación empresarial.....	54
Tabla 16: Asesoría externa	55
Tabla 17: Requerimiento de capacitación.....	56
Tabla 18: Producción y medio ambiente	57
Tabla 19: Valoración de la actividad asociativa	58
Tabla 20: Ventajas de la Asociación.....	59
Tabla 21: Expectativa de los Directivos	60
Tabla 22: Aceptación de cambios	61
Tabla 23: Tiempo para mesas de trabajo	62
Tabla 24: Género de los asociados	63
Tabla 25: Edad de los asociados.....	64
Tabla 26: Estado civil de los asociados	65
Tabla 27: Número integrantes de las familias	66
Tabla 28: Edad de los integrantes familia de los asociados.....	67
Tabla 29: Instrucción del asociado	68
Tabla 30: Niveles de escolaridad hijos de los asociados	69
Tabla 31: Localización de los predios de los asociados	70

Tabla 32: Dimensión de los predios	71
Tabla 33: Producción principal y complementaria de cada predio.....	72
Tabla 34: Proyecciones de costos de producción	74
Tabla 35: Seguro agrícola	76
Tabla 36: Manejo contable de la actividad agrícola	77
Tabla 37: Organización de la actividad agropecuaria.....	78
Tabla 38: Capacitación empresarial.....	79
Tabla 39: Prioridad de capacitación.....	80
Tabla 40: Criterio de los asociados para crear la empresa solidaria	81
Tabla 41: Tenencia de la tierra	82
Tabla 42: Distribución agrícola	83
Tabla 43: Afectaciones a la producción.....	84
Tabla 44: Calendario agrícola.....	85
Tabla 45: Uso de técnicas innovadoras.....	86
Tabla 46: Aplicación de abonos, fertilizantes.....	87
Tabla 47: Importancia de productos orgánicos.....	88
Tabla 48: Aprovechamiento de agua	89
Tabla 49: Distancia de las fuentes de agua	90
Tabla 50: Tecnología de riego utilizada	91
Tabla 51: Fumigación a los cultivos	92
Tabla 52: Destino de la producción	93
Tabla 53: Mercados	94
Tabla 54: Productos rentables.....	95
Tabla 55: Tecnología en la producción.....	96
Tabla 56: Método de trabajo.....	97
Tabla 57: Acceso a maquinaria e infraestructura agrícola.....	98
Tabla 58: Contratación de mano de obra	99
Tabla 59: Mano de obra familiar	100
Tabla 60: Frecuencia de la mano de obra familiar.....	101
Tabla 61: Actividad principal de los asociados	102
Tabla 62: Años de experiencia en la actividad agrícola	103
Tabla 63: Vías de ingreso a las fincas.....	104
Tabla 64: Conocimiento de la Asociación	105
Tabla 65: Funciones y responsabilidades del asociado	106

Tabla 66: Ambiente de trabajo en la Asociación	107
Tabla 67: Motivación y participación de los socios	108
Tabla 68: Motivos que limitan la participación	109
Tabla 69: Participación en la toma decisiones	110
Tabla 70: Sustentabilidad y sostenibilidad de la organización	111
Tabla 71: Control social de los asociados	112
Tabla 72: Estrategias de comercialización	113
Tabla 73: Actitud para el cambio	114
Tabla 74: Compromiso del asociado	115
Tabla 75: Género de los clientes	116
Tabla 76: Frecuencia de compras	117
Tabla 77: Calificación de los productos	118
Tabla 78: Estimación de precios	119
Tabla 79: Aspectos del producto y servicio	120
Tabla 80: Destino de la compra	121
Tabla 81: Calificación atención al cliente	122
Tabla 82: Satisfacción de los clientes	123
Tabla 83: Criterio de presentación de los productos	124
Tabla 84: Competencia	125
Tabla 85: Interés por productos innovadores	126
Tabla 86: Difusión de la Asociación	127
Tabla 87: Importancia económica	128
Tabla 88: Productos de mayor demanda	129

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Género de los representantes de la Directiva	41
Gráfico 2: Finalidad para la creación de la Asociación	42
Gráfico 3: Valores y principios	43
Gráfico 4: Reglamentación interna	44
Gráfico 5: Dificultad de la gestión por áreas	45
Gráfico 6: Situación actual de la asociación	46
Gráfico 7: Frecuencia de reuniones en la Asociación	47
Gráfico 8: Frecuencia de ejecución de resoluciones y propuestas	48

Gráfico 9: Factor confianza	49
Gráfico 10: Organización como empresa solidaria.....	50
Gráfico 11: Subsistencia de la Asociación	51
Gráfico 12: Aportes extraordinarios	52
Gráfico 13: Manejo de registros económicos	53
Gráfico 14: Capacitación empresarial.....	54
Gráfico 15: Asesoría externa	55
Gráfico 16: Requerimiento de capacitación.....	56
Gráfico 17: Producción y medio ambiente	57
Gráfico 18: Valoración de la actividad asociativa	58
Gráfico 19: Ventajas de la Asociación	59
Gráfico 20: Expectativa de los Directivos	60
Gráfico 21: Aceptación de cambios.....	61
Gráfico 22: Tiempo para mesas de trabajo	62
Gráfico 23: Género de los asociados	63
Gráfico 24: Edad de los asociados	64
Gráfico 25: Estado civil de los asociados	65
Gráfico 26: Número de integrantes de las familias.....	66
Gráfico 27: Edad de los integrantes familia de los asociados.....	67
Gráfico 28: Instrucción del asociado	68
Gráfico 29: Niveles de escolaridad hijos de los asociados	69
Gráfico 30: Localización de los predios de los asociados	70
Gráfico 31: Dimensión de predios	71
Gráfico 32: Productos principales.....	72
Gráfico 33: Productos complementarios.....	73
Gráfico 34: Proyecciones de costos de producción	75
Gráfico 35: Seguro agrícola.....	76
Gráfico 36: Manejo contable de la actividad agrícola	77
Gráfico 37: Organización de la actividad agropecuaria.....	78
Gráfico 38: Capacitación empresarial.....	79
Gráfico 39: Prioridad de capacitación	80
Gráfico 40: Criterio de los asociados para crear la empresa solidaria.....	81
Gráfico 41: Tenencia de la propiedad.....	82
Gráfico 42: Distribución agrícola	83

Gráfico 43: Afectaciones a la producción.....	84
Gráfico 44: Calendario agrícola.....	85
Gráfico 45: Uso de técnicas innovadoras	86
Gráfico 46: Aplicación de abonos, fertilizantes.....	87
Gráfico 47: Importancia de productos orgánicos.....	88
Gráfico 48: Aprovechamiento de agua.....	89
Gráfico 49: Distancia de las fuentes de agua.....	90
Gráfico 50: Tecnología de riego utilizada	91
Gráfico 51: Fumigación a los cultivos.....	92
Gráfico 52: Destino de la producción.....	93
Gráfico 53: Mercados	94
Gráfico 54: Productos rentables.....	95
Gráfico 55: Tecnología en la producción	96
Gráfico 56: Método de trabajo.....	97
Gráfico 57: Acceso a maquinaria e infraestructura agrícola.....	98
Gráfico 58: Contratación de la mano de obra	99
Gráfico 59: Mano de obra familiar	100
Gráfico 60: Frecuencia de la mano de obra familiar	101
Gráfico 61: Actividad principal de los asociados	102
Gráfico 62: Años de experiencia en la actividad agrícola	103
Gráfico 63: Vías de ingreso a las fincas	104
Gráfico 64: Conocimiento de la asociación.....	105
Gráfico 65: Funciones y responsabilidades del asociado	106
Gráfico 66: Ambiente de trabajo en la Asociación.....	107
Gráfico 67: Motivación y participación de los socios	108
Gráfico 68: Motivos que limitan la participación.....	109
Gráfico 69: Participación en la toma de decisiones.....	110
Gráfico 70: Sustentabilidad y sostenibilidad de la organización.....	111
Gráfico 71: Control social de los asociados.....	112
Gráfico 72: Estrategias de comercialización	113
Gráfico 73: Actitud para el cambio.....	114
Gráfico 74: Compromiso del asociado	115
Gráfico 75: Género de los clientes.....	116
Gráfico 76: Frecuencia de compras	117

Gráfico 77: Calificación de los productos	118
Gráfico 78: Estimación de precios	119
Gráfico 79: Aspectos del producto y servicio	120
Gráfico 80: Destino de compra	121
Gráfico 81: Calificación atención al cliente	122
Gráfico 82: Satisfacción de los clientes	123
Gráfico 83: Criterio de presentación de los productos	124
Gráfico 84: Competencia	125
Gráfico 85: Interés por productos innovadores.....	126
Gráfico 86: Difusión de la Asociación	127
Gráfico 87: Importancia económica	128
Gráfico 88: Productos de mayor demanda.....	130

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Requisitos para obtener personalidad jurídica (LOEPS)	14
Cuadro 2: Clasificación de organizaciones según (LOEPS)	15
Cuadro 3: Características de las organizaciones del sector popular y solidario	16
Cuadro 4: Principales actividades de las organizaciones No Financieras	19
Cuadro 5: Modelo de plan de negocios de Longenecker, Moore y Petty	36
Cuadro 6: Sistema de gestión económico-social-ambiental	133
Cuadro 7: Metas del plan de negocios	135
Cuadro 8: Valores corporativos	136
Cuadro 9: Canal de distribución	141
Cuadro 10: Edades de los socios y sus familias.....	141
Cuadro 11: Análisis FODA.....	148
Cuadro 12: Análisis de la demanda	151
Cuadro 13: Demanda de los consumidores.....	152
Cuadro 14: Proyección de la demanda por años	153
Cuadro 15: Proyección de la demanda del centro de acopio de la Asociación	154
Cuadro 16: Nivel de producción actual de los agricultores	155
Cuadro 17: Volumen de producción de los socios	155
Cuadro 18: Proyección de la producción de la Asociación	156
Cuadro 19: Precios de acuerdo al mercado.....	157

Cuadro 20: Estrategias en relación a las 4P	158
Cuadro 21: Maquinaria y equipos requeridos	161
Cuadro 22: Volumen de producción interna y de complemento	162
Cuadro 23: Precios de compra y venta de los productos	162
Cuadro 24: Inversión fija	163
Cuadro 25: Maquinaria y herramientas de operación	163
Cuadro 26: Muebles y equipos de oficina	164
Cuadro 27: Equipo de computación.....	164
Cuadro 28: Resumen de la inversión fija.....	164
Cuadro 29: Inversión diferida	165
Cuadro 30: Capital de trabajo	165
Cuadro 31: Financiamiento.....	165
Cuadro 32: Ingreso anuales.....	166
Cuadro 33: Costo de mercadería anual	167
Cuadro 34: Mano de obra directa	168
Cuadro 35: Costos indirectos	168
Cuadro 36: Gastos administrativos	169
Cuadro 37: Gastos de ventas (Anuales)	169
Cuadro 38: Gastos financieros	170
Cuadro 39: Tabla de amortización del préstamo	170
Cuadro 40: Depreciaciones	171
Cuadro 41: Amortizaciones	172
Cuadro 42: Estado de resultados.....	172
Cuadro 43: Balance general proyectado	173
Cuadro 44: Flujo neto de efectivo.....	175
Cuadro 45: Cálculo de VAN.....	176
Cuadro 46: Cálculo de la tasa interna de rendimiento (TIR)	176
Cuadro 47: Periodo de recuperación o (Payback)	177
Cuadro 48: Cálculo de la razón beneficio costo	178
Cuadro 49: Matriz de impactos ambientales.....	182
Cuadro 50: Estrategias para mitigar la contaminación ambiental	183
Cuadro 51: Matriz de impactos socio económico.....	184
Cuadro 52: Matriz de análisis de riesgos en la organización.....	186

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Mapa de alianzas	137
Ilustración 2: Cacao	139
Ilustración 3: Plátano	139
Ilustración 4: Naranja.....	139
Ilustración 5: Mandarina.....	139
Ilustración 6: Guineo	139
Ilustración 7: Limón.....	139
Ilustración 8: Aguacate	140
Ilustración 9: Maracuyá	140
Ilustración 10: Papaya.....	140
Ilustración 11: Yuca.....	140
Ilustración 12: Mapa de La Parroquia Unión.....	142
Ilustración 13: Estructura Orgánica de La Asociación	143
Ilustración 14: Diseño y distribución instalaciones de La Asociación	159
Ilustración 15: Flujogramas de procesos internos para el centro de acopio	160

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1: Modelo entrevista directivos	195
Anexos 2: Modelo encuesta socios.....	196
Anexos 3: Modelo encuesta clientes.....	198
Anexos 4: Plan de asesoría técnica y empresarial	199
Anexos 5: Visita a los socios de la asociación agropecuaria.....	200
Anexos 6: Visita a representantes de la directiva de la asociación.....	200
Anexos 7: Reunión de la asociación	200
Anexos 8: Visita asesores del magap.....	200
Anexos 9: Cultivos de la zona	201
Anexos 10: Capacitación magap-producción de café.....	201
Anexos 11: Evidencia de la comercialización de los productos agrícolas	202
Anexos 12: Encuestas aplicada a los clientes en las ferias ciudadanas	202

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación denominado “ Plan de Negocios para la Proyección y Desarrollo Empresarial de La Asociación Agropecuaria “Esperanza del Mañana” en el Marco de la Economía Social y Solidaria, Período 2016-2018”, se efectuó en dicha organización conformado por agricultores, quienes de manera asociativa realizan actividades de producción y comercialización de productos agrícolas tropicales, bajo la concepción del trabajo solidario y organizado; el cual tiene como finalidad, constituirse en una empresa solidaria y de propiedad de sus beneficiarios, para lograr de manera responsable resultados económicos, sociales y ambientales en beneficio socios, sus familias y de las comunidades donde se localizan la actividades referidas.

Para el efecto, se desarrolló un diagnóstico interno y externo para identificar las potencialidades y dificultades socio-empresariales de la organización, cuyo análisis e interpretación, generaron los insumos para la formulación del plan de negocios que le ayudará a proyectarse en los diferentes mercados.

Además, la investigación efectuada permitió adecuar una estrategia de gestión basada en los principios y valores de la economía solidaria, a fin de configurar con ello la propuesta relacionada con el plan de negocios que se ejecutará a partir del diseño de un modelo de organización empresarial asociativo adecuado a dicha realidad y así insertar en los socios una cultura organizacional, para la permanente ejecución de buenas prácticas empresariales solidarias en las áreas: administrativas, contable-financieras, ambientales, sociales, producción, calidad y comercialización, que facilite una relación directa productor-consumidor.

Palabras claves: PLAN DE NEGOCIOS. ASOCIATIVIDAD. DESARROLLO EMPRESARIAL. ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA. EMPRESA SOLIDARIA.

Ing. Diego Ramiro Barba Bayas
Director de Trabajo de Titulación

SUMMARY

The present research called “Business Plan for the Projection and Corporate Development of the “Esperanza del Mañana” Agriculture and Livestock Association in the Frame of Social and Solidary Economy, period 2018-2018”, done in that society consisting of farmers who associatively carry out activities concerning the productions and commercialization of agricultural and tropical products under the conception of solidary and organized work. This society aims to be constituted as a Solidary and Organized Company owned by its beneficiaries to get in a responsible way economic, social and environmental results for benefit of the members, their families and the communities where the activities are developed.

For this study, it was developed an internal and external diagnosis to identify the socio-business potentialities and difficulties of the society, and whose analysis and interpretations generated the basis for the formulation of the business plan that will help to be promoted in some different markets.

Moreover, this investigation allowed to adequate a management strategy based on principles and values of the solidary economy in order to set the proposal related to the business plan that will be executed from the design of the associative model of business organization adapted to the reality; in this way, it will be possible to integrate the members in an organizational culture for the permanent execution of good business and solidary practices in the next areas: administrative, accounting-financial, environmental, social, production, quality and commercialization, which facilitate a direct relation between producer and consumer.

Keywords: BUSINESS PLAN. ASSOCIATIVITY. CORPORATE DEVELOPMENT. SOCIAL AND SOLIDARY ECONOMY. SOLIDARY COMPANY.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación hace referencia a la formulación de un plan de negocios para la proyección y desarrollo empresarial para la Asociación Agropecuaria “Esperanza del Mañana”, del Cantón La Concordia en el marco de la economía popular y solidaria, en el período 2016-2018, por lo cual debido a los atropellos que han sufrido los agricultores por muchos años en la comercialización de sus productos, se han visto en la necesidad de organizarse a través de la Empresa Asociativa para buscar nuevos mercados y con precio justo para sus productos.

De este modo se ve la importancia de esta investigación radica en la propuesta de formular un plan de negocios, en donde se construya una organización con propósitos y que busca mejorar sus actividades de gestión, administración, producción, comercialización y ambientales, adquiriendo de esta forma mayor competitividad y el fomento al desarrollo productivo. Es así que para desarrollar este trabajo con sus respectivos resultados se han considerado cinco capítulos que se detallan a continuación:

El primer capítulo detalla el problema con su respectivo planteamiento, formulación y delimitación, así mismo la justificación donde se conoce los motivos que indujo a realizar la investigación, también el planteamiento del objetivo general y los objetivos específicos que son el pilar fundamental para desarrollar el trabajo de investigación.

El segundo capítulo está compuesto por el marco teórico que se basa en los antecedentes investigativos e históricos, además de la fundamentación teórica compuesta por el marco conceptual donde señalan los términos referenciales para el desarrollo del trabajo, así mismo las aportaciones científicas de los diferentes autores acerca del tema. Esta reflexión teórica construye la idea a defender con sus respectivas variables dependiente e independiente.

El tercer capítulo hace énfasis al marco metodológico que se va a aplicar en este estudio que va desde la modalidad de investigación descriptiva con enfoque cualitativo con respecto a que se está estudiando Ciencias Administrativas; en relación a los métodos deductivo y técnicas e instrumentos de investigación, terminando con la presentación de los resultados de donde se han derivado conclusiones de la investigación mediante entrevistas y encuestas de la población estudiada.

Y por último el quinto capítulo define la propuesta en la cual se plantea la estructura del plan de negocios y sus diferentes planes que lo conforman como es el plan administrativo como guía para actividades administrativas dentro de una nueva estructura orgánica con dos componentes asociativo y empresarial para el cumplimiento de los objetivos de la misma; el plan comercial donde se establece la demanda, oferta y estrategias del marketing mix, complementado con alianzas estratégicas para la organización; el plan de producción donde se establece el nivel de producción interna y externa para abastecer el mercado, así mismo equipos y herramientas que requiere la organización para desarrollar sus actividades; el plan financiero detalla los ingresos y egresos que genera la organización que a través de la evaluación económica se determina la factibilidad del negocio; el plan legal relaciona los trámites a realizar y las instituciones donde se debe acudir para legalizar el negocio y viabilidad en el ámbito ambiental y social estrategias que incluyan estas áreas identificando procesos y riesgos que afecten las actividades de la organización.

Finalmente dentro del trabajo se identificaron los posibles impactos que tuvo el plan a nivel ambiental y socio económico, así mismo el grado de riesgo que tiene la Asociación en cada una de las áreas con mayor dificultad.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El proceso de producción se complementa con el de comercialización, acción que denota un contacto directo entre el productor y el consumidor para que los hogares reciban productos a precios accesibles. Pero dichos procesos que forman parte de la cadena productiva se ven distorsionados por la presencia de intermediarios que pagan precios a los productores que no guardan relación con los costos de producción, por tanto dichos negocios van desapareciendo y los productores salen a otros pueblos y ciudades en busca de un sustento informal de vida para él y su familia.

Ante el problema, surge en el ámbito de la economía popular y solidaria, alternativas de organización productiva asociativa y solidaria, que al ser apoyadas por el Estado, se convierten en opciones de gestión empresarial para el buen vivir de los productores. Estas alternativas organizadas surgen de la unión libre y voluntaria de los pequeños productores, representados por hombres y mujeres emprendedores como es el caso de la Asociación “Esperanza del Mañana” del cantón La Concordia, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas quienes con sus trabajo asociativo proyectan insertarse en los mercados del sector con sus productos agropecuarios, a través de una relación más directa con el consumidor para alcanzar el justo precio por dichos productos, donde ellos y sus clientes compartan los beneficios de un justo comercio.

Por lo tanto, para mejorar las condiciones de vida de los asociados, la organización requiere transformarla en empresa solidaria que cuente con su propio centro de acopio y distribución; que gestione asistencia técnica y capacitación para mejorar sus procesos productivos agropecuarios a través de buenas prácticas agrícolas de calidad y costos; implementando sistemas de marketing responsable y demás características insertas en el plan de negocios, que será el resultado de esta investigación como aporte para darle la calidad y condición de empresa adecuada a la naturaleza y fines sociales, económicos y ecológicos de la organización.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Con la implementación de un plan de negocios para la proyección y desarrollo de la Asociación Agropecuaria “Esperanza del Mañana”, los socios de la organización se insertarán de manera empresarial solidaria, buenas prácticas administrativas, financieras, ambientales, sociales, de producción y comercialización directa de sus productos en el mercado?

1.1.2 Delimitación del Problema

El presente trabajo de titulación estará delimitado de la siguiente manera:

Campo: Economía Popular y Solidaria

Área: Empresas Asociativas

Espacial: Asociación Agropecuaria “Esperanza del Mañana”, **Cantón:** La Concordia

Parroquia: La Concordia, Provincia Santo Domingo de los Tsáchilas

Temporalidad: período 2016-2018

1.2 JUSTIFICACIÓN

El Plan de Negocios se efectuará en función de la necesidad de la Asociación “Esperanza del Mañana” para alcanzar en el tiempo, una proyección socio-organizativa y empresarial en los aspectos administrativo, contable, financiero, ambiental, social, producción y comercialización, a fin de que tenga una estructura adecuada a la naturaleza, origen e idiosincrasia de sus beneficiarios y con ello, una relación directa con los consumidores, en virtud de la existencia de intermediarios.

El tema es desarrollado en virtud de que el sistema económico vigente en el país como se manifiesta en el Art.283 de la Constitución del 2008 (...) *“es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende una relación dinámica y equilibrada entre la sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir”*. Además el mismo artículo señala que *“El sistema económico se integrará por formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria (...)”*.

Esta última forma es la que adoptará la organización motivo de la presente investigación, a fin de los productores, sus familias y su entorno territorial de influencia, progresen y luchen por un futuro mejor.

Desde el punto de vista personal el tema es un necesario para demostrar que la economía popular y solidaria es un escenario de gran proyección presente y futura para mi realización profesional.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

- Formular el plan de negocios de la Asociación Agropecuaria “Esperanza del Mañana” del cantón La Concordia, para el período 2016-2018, en función de constituirle en empresa solidaria y de propiedad de sus beneficiarios que logren favorables resultados económicos, sociales y ambientales.

1.3.2 Objetivo General

- Efectuar el diagnóstico social, económico y productivo de los socios de la organización “Esperanza del Mañana”.
- Proponer la estructura empresarial solidaria para su funcionamiento y demás herramientas administrativas y legales, para su cabal movimiento, en base al marco teórico referencial construido para el efecto.
- Diseñar un sistema de alianzas estratégicas que relacionen el plan de negocios con el mercado al cual atenderá la empresa, ONG’s, OG’s y demás organizaciones que permitan su desarrollo y proyección en el tiempo.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA

Desde el siglo XIX, en Europa se encuentran argumentos demostrables de la existencia de la “otra economía”, la economía solidaria, expresada a través de las *“formas comunitarias y democráticas para organizar la producción y el consumo, en respuesta a las aspiraciones de igualdad económica y a la necesidad de garantizar medios de subsistencia para la masa de trabajadores despreciada por las empresas capitalistas”*, (GAIGER, 2011, pág. 230), como consecuencia de la disociación entre lo económico y lo social de la sociedad injusta en la que se desenvuelve la relación entre el capital y el trabajo, por tanto como contraparte de aquello se fue construyendo en la práctica, el concepto de solidaridad, (...) *“en inicios como un asociacionismo de la clase obrera y se consideró que la regulación de la economía no podía confiarse solamente a las fuerzas del mercado, admitiéndose otros principios basados precisamente en la solidaridad”* (Ros, 2001, págs. 8-9)

Según la reflexión teórica, *“las empresas solidarias expresan una proliferación de formas de economía alternativa, distintas a la lógica mercantil capitalista, y de alternativas económicas, por tratarse de establecimientos viables, capaces de asegurar su reproducción social”*. (GAIGER, 2011, pág. 230), Ellos con el tiempo incrementan de forma perdurable, la gama de modos de producción no capitalistas como los que reconoce en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector financiero Popular y Solidaria, la cual reconoce las formas organizativas a empresas comunitarias, asociativas y cooperativas.

La economía solidaria no se presenta exclusivamente como un subconjunto socioeconómico, un sector que opera únicamente en función de sus miembros como las cooperativas y las asociaciones tradicionales, sino también como una economía territoriazada cuyo dinamismo deriva de la acción emprendida a nivel de comunidades periféricas y de barrios marginados de los grandes centros urbanos, así como de las economías locales de regiones peculiares.

En efecto, en los países en desarrollo los sectores populares urbanos y campesinos han desarrollado diferentes organizaciones económicas, al margen de los circuitos formales, que juegan un rol fundamental en sus estrategias de sobrevivencia. . (Ros, 2001, pág. 12)

En las empresas solidarias, la cooperación, la ayuda mutua y la solidaridad juegan un papel central y se manifiestan como un elemento inherente a la manera en la que buscan enfrentar los problemas, satisfacer las necesidades y desarrollar la organización. Aunque existe una repartición de funciones entre los miembros, todos enfrentan la misma situación de precariedad y por eso deciden compartir los escasos recursos disponibles. Entre ellos existe un vínculo muy fuerte, pues comparten una cultura popular y pertenecen a la misma comunidad, lo que los induce a privilegiar estrategias colectivas para hacer frente a las adversidades. (Ros, 2001, p.13)

2.1.1 Economía Solidaria para el Fomento de Empresas Solidarias

Desde la Economía Solidaria se plantea un modelo alternativo al convencional en la creación y gestión de actividades empresariales denominadas Empresas Solidarias, entidades con figura jurídica mercantil que desarrollan su actividad de forma similar a otras empresas alrededor de principios y valores, unos universales y otros que determinan cada país o territorio. *“También en el campo empresarial, se reivindica la actividad económica como un medio al servicio de las personas y de la comunidad en la que se desarrollan”*. (Elizaga, 2008, págs. 108-109)

Al respecto mencionamos un ejemplo, la Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria cuyo objetivo es potenciar, apoyar y coordinar iniciativas asociativas, empresariales, económicas y financieras comprometidas con los siguientes principios de la Carta Solidaria:

- 1. Igualdad:** Satisfacer de manera equilibrada los intereses de todas las personas protagonistas en las actividades de la empresa o de la organización.
- 2. Empleo:** Crear empleos estables y favorecer el acceso a personas desfavorecidas o poco cualificadas. Asegurar a cada persona condiciones de trabajo y una remuneración digna, estimulando su desarrollo personal y la asunción de responsabilidades.

3. Medio Ambiente Favorecer acciones, productos y métodos de producción respetuosos con el medio ambiente.

4. Cooperación Favorecer la cooperación en lugar de la competencia dentro y fuera de la organización.

5. Sin carácter lucrativo: Las iniciativas solidarias tienen como fin principal la promoción humana y social. Los beneficios revertirán a la sociedad mediante el apoyo a proyectos sociales, a nuevas iniciativas solidarias o a programas de cooperación al desarrollo, entre otros.

6. Compromiso con el entorno Las iniciativas solidarias estarán relacionada con el entorno social en el que se desarrollan, lo que exige la cooperación con otras organizaciones así como la participación en redes, como camino para que experiencias solidarias concretas puedan generar un modelo socioeconómico alternativo.

Según estudio “Visiones de una economía responsable, plural y solidaria” propuesta por (Fretel, 2007, pág. 3), menciona experiencias económicas solidarias, desarrolladas en algunos de los países Latinoamericanos y el Caribe:

a) Las prácticas económicas comunitarias, presentes en comunidades nativas, indígenas y campesinas, recreadas en las zonas urbanas populares, y que se expresan en compartir el uso común de los recursos y la realización de trabajos colectivos en forma comunal y solidaria, son estructuras productivas con características ancestrales que conservan prácticas relacionadas con la relación hombre-naturaleza (Pacha Mama), que entraña la cosmo visión andina del cuidado y conservación de los recursos para estas y las generaciones futuras.

b) Las cooperativas, asociación de individuos que se unen para emprender acciones económicas que buscan resolver problemas específicos, compartiendo riesgos y bajo una filosofía de ayuda mutua y de cooperación solidaria, cuyas características que unen valores y principios universales, las cuales tienen particularidades que son producto de la legislación de cada país.

c) **Las asociaciones**, agrupamiento de personas que se organizan para desarrollar acciones socioeconómicas en beneficio común y también, en muchos casos, en colaboración con su comunidad y/o algún sector social que dinamizan los sectores y subsectores productivos rurales, para mejorar las condiciones socioeconómicas de los miembros que las integran.

d) **Las organizaciones no gubernamentales (ONGs)**, instituciones promotoras y soportes técnicos de proyectos de desarrollo en el campo y sectores populares de las ciudades, sustituyendo en muchos casos la labor del Estado ante la ausencia de éste en esos lugares. (Fretel, 2007), unas que actúan con criterios más paternalistas que técnicos, pero que de alguna manera se insertan en los procesos de los grupos solidarios, ya sea con financiamiento y asistencia técnica o simplemente acompañando al éxito de los mismos.

e) **Otras formas de organización económica social solidaria**, que trabajan en base a la cooperación mutua, como: las sociedades de solidaridad social, organizaciones campesinas, cajas de ahorro, empresas recuperadas por sus trabajadores, agricultura familiar, agricultura orgánica, proyectos comunitarios, colectivos informales, grupos de crédito solidario, clubes de trueque, bancos comunitarios, cadenas solidarias, iniciativas de comercio justo y comunitario, turismo social solidario, comedores populares, clubes de madres, comités de vaso de leche, talleres de producción, empresas mixtas, iniciativas municipales para el desarrollo local, entre otras.

2.1.2 Enfoques de la economía solidaria

Para Luis Razeto, la economía solidaria o Economía de la Solidaridad “*es una forma de producir, distribuir y consumir en que las relaciones solidarias y la cooperación mutua constituyen la base de la organización de las empresas y de los circuitos de distribución económica*”. Además define que la solidaridad presente y operante en la economía da lugar a una racionalidad económica especial, convertida en fuerza económica es identificada como Factor C, energía social que se genera mediante la unión de conciencias, voluntades y sentimientos en un grupo solidario que se propone objetivos compartidos. (Fretel, 2007, pág. 4)

El criterio de Razeto, denota que el factor “C” presente en todas las organizaciones solidarias, se constituye en un importante factor de producción, es decir, acciones como la confianza que es uno de los principales activos de la organización, o la cooperación, o la capacitación entre otras que devienen de dicho concepto, cohesionan a la estructura productiva y la hace mas organizada en función de lo que debe lograr en el tiempo.

José Luis Coraggio asevera que *“la economía del trabajo sólo puede comprenderse en contrapunto con la economía del capital”*. (Luis, 2005), además ve el conjunto de la economía a través de la lógica del trabajo y su reproducción ampliada en contra de la hegemonía del capital y su acumulación. La Unidad Doméstica (UD) es la forma elemental de organización micro socio-económica del trabajo, y no la empresa capitalista, y estas UD pueden generar extensiones de su lógica de reproducción mediante asociaciones, comunidades organizadas, redes de diverso tipo, consolidando organizaciones socioeconómicas dirigidas a mejorar las condiciones de reproducción de la vida de sus miembros. (Fretel, 2007, pág. 4)

Coraggio es mucho más cientista por la manera de describir lo que es el sector, que lo proyecta como un elemento dinamizador de los procesos económicos y sociales locales, desde la estructura básica de la sociedad, la familia a la que le denomina en términos de producción y consumo, como la Unidad Doméstica y la suma de éstas pueden dar lugar al apareamiento de empresas Comunitarias, Asociativas o Cooperativas.

Para Paul Singer, la Economía Solidaria es un concepto que alude a la idea de solidaridad, en contraste con el individualismo competitivo, y se refiere a las organizaciones de productores, consumidores, ahorristas, etc., que se distinguen por dos especificidades:

- a) Estimulan la solidaridad entre los miembros a través de la práctica de la autogestión.
- b) Practican la solidaridad hacia la población trabajadora en general, con especial énfasis en la ayuda a los más desfavorecidos.

La experiencia de Singer en Brasil es muy rica y la proyecta como estrategia para el desarrollo económico territorial, pero de la mano con el Estado en relación a apoyo para el financiamiento, capacitación y asistencia técnica a las empresas.

Pero su mejor contribución se concretó con la creación e impulso de los bancos comunitarios, como alternativa financiera para quienes no están banca-rizados, es decir los sectores campesinos de dicho país. (Fretel, 2007, pág. 4)

Humberto Ortiz, corrobora que la Economía Popular y Solidaria, desarrollada en las últimas dos décadas, ha logrado identificar la existencia de una nueva lógica económica presente en las unidades económicas populares gestadas en la lucha por la generación de ingresos y la sobrevivencia de millones de personas que han creado su propia actividad económica. Esta economía popular solidaria se realiza en base al apoyo mutuo, la cooperación y diversas formas de compartir (conocimientos, mercados, tecnología), donde las personas cultivan y desarrollan, a diversos grados, el valor de la solidaridad. La estrategia en este caso es maximizar el factor solidario para lograr la satisfacción de las necesidades básicas y generar acumulativamente procesos de desarrollo, por lo general desde los espacios locales”. (Fretel, 2007, pág. 5)

2.1.3 Contexto para Describir el Concepto de Economía Solidaria

La economía solidaria es una forma diferente de hacer economía, cuya característica primordial es satisfacer las necesidades del ser humano. Ésta se conforma por un conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas, identificadas por prácticas democráticas, autogestionarias, humanistas y sin ánimo de lucro. (Solidarias, 2013)

Según (Coraggio, 2009), los elementos constitutivos de la economía social y solidaria son los siguientes:

- a) Consolidar comportamientos solidarios,
- b) Una economía incluyente,
- c) Centrada en el valor de uso,
- d) Que no excluye al estado ni al mercado.

Según (Fretel, 2007, págs. 5-6), en su estudio describe enfoques comprendidos en la perspectiva de la economía solidaria presentes en América Latina y el Caribe:

En Perú, se afirma que la economía solidaria incorpora la cooperación, el compartir y la acción colectiva, colocando al ser humano como centro del desarrollo económico y social; implica tanto un proyecto económico como político y social; apunta a transformar la economía popular en una economía de derecho común y a reconocer el trabajo de reproducción social; cuestiona la sobrecarga de trabajo y reivindica la vigencia de los derechos humanos; se enmarca en procesos de desarrollo que involucran simultáneamente lo local, nacional, internacional, lo urbano y lo rural; se sitúa en una perspectiva ética que busca la armonía del ser humano con la naturaleza, la construcción de la justicia y la paz, la convivencia y la felicidad de hombres y mujeres.

En Brasil, la economía solidaria se caracteriza por concepciones y prácticas de colaboración solidaria, valores que colocan al ser humano en su integridad ética y lúdica, como sujeto y finalidad de la actividad económica, ambientalmente sustentable y socialmente justa, privilegia la autogestión, la cooperación, el desarrollo comunitario y humano, la preservación de los recursos naturales por el manejo sustentable y responsable con las generaciones presentes y futuras.

En México, las economías solidarias son un modelo que propicia una nueva gobernabilidad democrática y un esquema altamente generador de crecimiento, empleos y mejor calidad de vida, así como nuevas formas de empresa y de trabajo, social y ecológicamente responsables, y responden a objetivos estratégicos como: desarrollo local y cohesión social, pleno empleo, lucha contra la pobreza, democracia participativa, mejor gobernanza y desarrollo sostenido.

En Cuba, el carácter solidario de su proyecto nacional, contiene rasgos como la justicia social, la eliminación de posiciones estructurales que generan posibilidades de apropiación excluyente, la consideración como derecho de ciudadanía de las necesidades básicas; y las estrategias buscan potenciar el municipio como instancia gestora del desarrollo local, apoyo creativo a los actores locales, valorizar la utilidad social de las iniciativas, y una mayor relación entre universidades, centros de investigación y actores locales.

2.1.4 Contexto en el Ecuador

El sistema económico de acuerdo al art. 283 de la Constitución *“es social y solidario; ya que reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir”*. Se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. (Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador, 2008)

Economía Popular Y Solidaria: según la LOEPS, Art. 1 es la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador, 2011)

2.1.5 Principios de la Economía Popular y Solidaria

De acuerdo al art. 4 de la LOEPS, las personas y organizaciones amparadas por esta ley, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán por los siguientes principios:

- a) La búsqueda del buen vivir y del bien común:
- b) La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- c) El comercio justo y consumo ético y responsable:
- d) La equidad de género;
- e) El respeto a la identidad cultural;
- f) La autogestión;
- g) La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- h) La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

2.1.6 Normativa de la Economía Popular y Solidaria

Art. 8 LOEPS.- Formas de Organización.- integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.

Art. 9 LOEPS.- Personalidad Jurídica.- Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria se constituirán como personas jurídicas, previo el cumplimiento de los requisitos que contemplará el Reglamento de la presente Ley.

***Cuadro 1:** Requisitos para obtener personalidad jurídica según el reglamento de la LOEPS*

Organizaciones Comunitarias

- Presentar la solicitud ante la Superintendencia
- El acta constitutiva suscrita (mínimo 10 miembros fundadores)
- Copia de cédula de identidad del representante provisional de la organización.
- Certificado de depósito del aporte social inicial de acuerdo al monto fijado por el Ministerio de Coordinación y Desarrollo Social.

Asociaciones

- Solicitud de constitución
- Reserva de denominación;
- Acta constitutiva, suscrita por un mínimo de diez asociados fundadores
- Lista de fundadores, incluyendo, nombres, apellidos, ocupación, número de cédula, aporte inicial y firma;
- Estatuto social, en dos ejemplares;
- Certificado de depósito del aporte del capital social inicial, por el monto fijado por el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, efectuado, preferentemente, en una cooperativa de ahorro y crédito.

Cooperativas

- Cumplir requisitos exigidos a las asociaciones a más de:
- Estudio técnico, económico y financiero que demuestre la viabilidad de constitución de la cooperativa y plan de trabajo;
- Declaración simple efectuada y firmada por los socios de no encontrarse incurso en impedimento para pertenecer a la cooperativa; y,
- Informe favorable de autoridad competente, cuando de acuerdo con el objeto social, sea necesario

Fuente: Reglamento de LOEPS (artículos 5, 6,7)

Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria

Cuadro 2: Clasificación de organizaciones del sector popular y solidario según (LOEPS)

ASOCIATIVA

- Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias.

COMUNITARIA

- Es el conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, mediante el trabajo conjunto.

COOPERATIVA

- Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Fuente: Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria Art. 15, 18, 21

Al igual que los conceptos de Economía Solidaria, nace de la unión de fuerzas sociales, mediante el trabajo organizado, se puede realizar prácticas económicas y/o productivas con el fin de satisfacer necesidades propias y del mercado, con principios y valores que se insertan para el desempeño de cada una de las diferentes organizaciones. En el caso de las cooperativas dentro de sus actividades y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Cuadro 3: Características de las organizaciones del Sector Popular y Solidario

OBJETO		
ASOCIATIVA	COMUNITARIA	COOPREATIVA
Producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada.	La producción, comercialización, distribución y el consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionado.	El objeto social principal de las cooperativas, será concreto y constará en su estatuto social y deberá referirse a una sola actividad económica, pudiendo incluir el ejercicio de actividades complementarias ya sea de un grupo, sector o clase distinto, mientras sean directamente relacionadas con dicho objeto social

Fuente: Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, Art. 15,18, 22

Dentro de las características en relación al objeto de estas organizaciones se consideran los grupos y actividades en las que están inmersas entre ellas de consumo, producción y distribución de bienes y servicios lícitos, además de generar su propio abastecimiento de materia prima, insumos, herramientas y tecnología. En excepción es el caso de las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.

Estructura Interna para las organizaciones del sector Popular y Solidario (LOEPS)

Según los artículos (16, 19, 32) dentro de las características para las empresas del sector popular y solidario se plantea modelos de estructuras que permitan desarrollarse en sus actividades cuyas funciones y responsabilidades se establezcan en el reglamento y estatuto de la institución.

A continuación se describirá las estructuras de acuerdo a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria:

En las organizaciones Asociativa constarán en su estatuto social de:

- Órgano de Gobierno
- Órgano de Directivo
- Órgano de Control Interno
- Administrador

Todos ellos elegidos por mayoría absoluta, y sujetos a rendición de cuentas, alternabilidad y revocatoria del mandato.

En las Asociaciones Comunitarias constará de:

- Sistema de gobierno, control interno y representación que mejor convenga a sus costumbres, prácticas y necesidades.
- Modelo de desarrollo económico endógeno desde su propia conceptualización y visión.

En las Cooperativas estará conformada por:

- La Asamblea General de socios o de Representantes
- Consejo de Administración,
- Consejo de Vigilancia
- Gerencia
- Además del Reglamento y en el estatuto social de la cooperativa.

Fondo y/o Capital Social para las organizaciones del sector Popular y Solidario (LOEPS)

En relación a los art. (17, 20, 40), se detalla las características para formar el fondo o capital social según el tipo de organización:

- **Asociaciones:** El capital social de estas organizaciones, estará constituido por las cuotas de admisión de sus asociados, las ordinarias y extraordinarias, que tienen el carácter de no reembolsables, y por los excedentes del ejercicio económico.

En el caso de bienes inmuebles obtenidos mediante donación, no podrán ser objeto de reparto en caso de disolución y se mantendrán con el fin social materia de la donación.

- **Organizaciones Comunitarias:** el capital es variable y constituido con los aportes de sus miembros, en numerario, trabajo o bienes, debidamente evaluados por su máximo órgano de gobierno. También formarán parte del fondo social, las donaciones, aportes o contribuciones no reembolsables y legados que recibieren estas organizaciones.
- **Cooperativas:** El capital social será variable e ilimitado, estará constituido por las aportaciones pagadas por sus socios, en numerario, bienes o trabajo debidamente evaluados por el Consejo de Administración. Las aportaciones de los socios estarán representadas por certificados de aportación, nominativos y transferibles entre socios o a favor de la cooperativa. Cada socio podrá tener aportaciones de hasta el equivalente al cinco por ciento (5%) del capital social en las cooperativas de ahorro y crédito y hasta el diez por ciento (10%) en los otros grupos.

2.1.7 Antecedentes Históricos del tema

El Ecuador es un país que se caracteriza por ser productor primario derivados de la agricultura por ende la gran parte de actividad económica proviene del sector campesino, que es al actor principal de atender las necesidades alimenticias del país a través de los productos agrícolas. Además tiene recorrido en tradición histórica de cooperación, solidaridad, ayuda mutua cuyas raíces nacen en épocas incaicas en donde se constituyó un factor de organización y cultura de la población para su desarrollo.

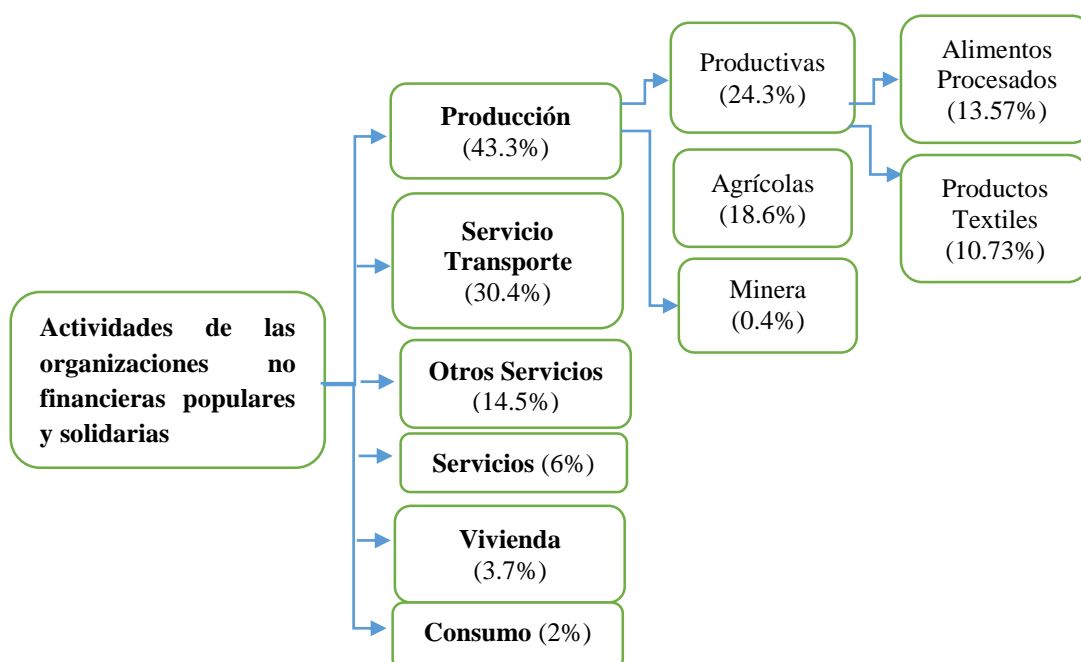
Con el tiempo y debido a la economía del país, la mayor parte de los campesinos han tomado iniciativas de unión u organización asociativa, cooperativa o comunitaria con el fin de buscar oportunidades de mejorar tanto la producción y comercialización de sus productos. En la última década, la contribución del sector agropecuario en la economía nacional ecuatoriana ha representado un 8%, del PIB Agropecuario, con un crecimiento interanual del 4%.

La estructura de este modelo económico se fundamenta en la producción de banano, café, cacao y flores, las actividades asociadas; Acuicultura, Pesca, Silvicultura y Producción Pecuaria; donde más del 50% de su producción ha sido relacionado a actividades exportables. (Monteros Guerrero, A. & Salvador Sarauz, S., 2015)

Según datos del 2010, proporcionados por la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social en Ecuador las organizaciones Economía Social Solidaria generan alrededor del 25,7% del PIB nacional. En el año 2010, se registraron 4.968 organizaciones productivas a nivel nacional, de las cuales 44% eran asociaciones, 19% se organizaba como comunidades y 18% eran cooperativas.

Además de datos obtenidos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) disponibles a mayo de 2015, existen 8.154 organizaciones de la EPS. De estas, se tienen: en el sector real, 7.237 organizaciones comunitarias, asociaciones, cooperativas, y unidades económicas populares; y, en el sector financiero, 917 cooperativas de ahorro y crédito, cajas, bancos comunales, y cajas de ahorro. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2015, págs. 5-7)

Cuadro 4: Principales actividades realizadas por las organizaciones no financieras populares y solidarias



Fuente y Elaboración: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Las organizaciones Economía Social y Solidaria son una fuerza importante en la estructura socioeconómica del Ecuador y Latinoamérica debido a su capacidad de respuesta, adaptación e innovación ante las crisis o circunstancias adversas. Sin embargo, estas organizaciones aun enfrentan problemas de productividad, innovación y mayor inserción y participación en cadenas de valor.

A fin de recrear mejor los contenidos antes expuestos, se procede a detallar algunos ejemplos que los consideramos como referentes para la presente investigación, no solamente en el ámbito agrícola sino en otros:

1. Mondragón- País Vasco al norte de España

Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) es un holding considerado actualmente como el séptimo mayor grupo empresarial de España, en facturación y en número de empleos. Está conformado por cerca de 40 plantas industriales, ubicadas en América Latina, Europa, Estados Unidos y Asia. (Cruz & Cardoso, 2004)

Las empresas asociadas elaboran una gran variedad de productos industrializados, que incluyen desde leche larga vida hasta ómnibus o estructuras de acero para grandes construcciones, y desde placas electrónicas hasta artículos deportivos. También forma parte de la mayor red de supermercados del País Vasco, compañías de seguro, un banco, una mutual de asistencia médica y de jubilaciones, y una universidad, además de varios centros de Investigación y Desarrollo.

Mondragón se convierte, así, en un modelo géneris de gestión empresarial cooperativa muy exitosa, inmersa en el capitalismo mundializado de comienzos del siglo XXI. Pero, por sobre todo, Mondragón representa un icono observado al mismo tiempo con admiración y desconfianza por los estudiosos de la llamada “economía solidaria” en América Latina.

2. La Organización Campesina Agrícola de San Juan de Pequení (OCASP)- Panamá

La Organización Campesina Agrícola de San Juan de Pequení, se encuentra ubicada dentro del Parque Nacional Chagres, en la comunidad Rural de San Juan de Pequení, en las márgenes del río Pequení, sitio importante dentro de la Cuenca del Canal de Panamá. En términos de producción de agua así como también por su riqueza biológica. Desde su creación el 05 de noviembre de 2001, OCASP ha venido participando en una serie de proyectos cuyo propósito principal es el de mejorar la situación económica de sus miembros, sin perder de vista el compromiso con el medio ambiente que los rodea.

Desde esta perspectiva sus asociados, todos campesinos con ganas de echar para adelante, han recibido fortalecimiento técnico y financiero para el desarrollo de sus actividades, con la colaboración de la Autoridad Nacional del Ambiente y la Autoridad del Canal de Panamá, participaron en la reforestación de cinco 5 hectáreas de achote, naranja y café con el propósito de contrarrestar la paja blanca que se ha manifestado en el sitio. (Asociación Campesina Agrícola de San Juan de Pequení, 2016)

3. La Asociación Cooperativa de Servicios Múltiples La Montaña-Venezuela

Es una asociación civil de productores primarios de hortalizas y papa que tiene su sede en la localidad de Montero, Parroquia Jajó, Municipio Urdaneta del Estado Trujillo. La actividad económica fundamental que predomina en el área es la agricultura y concretamente el cultivo de rubros hortícolas como: lechuga, zanahoria, vainita, remolacha, cebolla, cédano, ajo porro, tomate, perejil, cilantro, pepino, calabacín, pimentón, acelga y coliflor; papa, flores y en menor proporción algunos frutales. (García , 2000)

El auge experimentado por la producción agrícola y, específicamente, la intensificación de los cultivos de hortalizas y tubérculos en la zona alta del Estado, determinó el surgimiento de la Asociación Cooperativa de Servicios Múltiples La Montaña, para enfrentar los problemas derivados de la intermediación en la comercialización de sus productos.

4. Federación de Asociaciones Agrícolas de Guatemala (FASAGUA)

Inicio sus funciones en junio del 2.000, con varios productores organizados en su mayoría son de los cultivos de tomate, chile, cebolla y pepino, durante 10 años consecutivos la cual se han dedicado a realizar varias actividades relacionadas con el desarrollo de la agricultura, que han ido desde impartir capacitaciones a los productores, asesorías en los campos de cultivo, implementación de tecnología, lucha por la apertura del mercado de exportación de tomates y chiles hacia Estados Unidos, monitoreo de precios diarios de varias hortalizas, monitoreo de cantidades de siembras mensualmente y estado en que se encuentran las plantaciones en diferentes valles productores del país. (Federación de Asociaciones Agrícolas de Guatemala, 2016)

Todo esto en beneficio del desarrollo de la agricultura y especialmente en beneficio de los productores quienes a la vez son generadores de miles de empleo en Guatemala, en el primer año de trabajo lograron la organización de las primeras 10 asociaciones agrícolas lo que constituye la Federación de Asociaciones Agrícolas de Guatemala, FASAGUA, en el camino se han ido sumando varias asociaciones lo que ha representado una mayor responsabilidad con el productor.

5. Asociación de Productores y Comercializadores de Productos Orgánicos (Suvidespaz) –Colombia

La organización está localizada en el municipio de Toledo (Norte de Santander) el cual dista unos 100 km de la ciudad de Cúcuta y en donde la agricultura y la ganadería son la principal actividad económica. Surgió a raíz de una recomendación de un instructor del SENA, que luego de capacitar a los 27 socios fundadores en lombricultura y abonos orgánicos, les incitó a que se formalizaran como una Asociación dedicada a la producción de abonos. Esto sucedió en 2006, luego de los abonos orgánicos, decidieron ampliar su portafolio con la producción de hortalizas y frutas de manera orgánica. Ahora ofrecen más de sesenta productos, los cuales aún no cuentan con una certificación que acredite la condición de orgánicos. (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2009)

6. Asociación Nacional de Productores de Quinua – ANAPQUI-Bolivia

Creada en 1983, agrupa a cerca de 1500 familias productoras tradicionales de quinua, organizadas en 7 asociaciones regionales del altiplano sur (departamentos de Oruro y Potosí). Realizan la comercialización de manera directa, sin intermediarios. Dentro de los principales productos que produce son: quinua y productos elaborados con quinua como son: la chocolatinas, tortitas de arroz. (Coordinadora Estatal de Comercio Justo, 20016)

Su misión principal es preservar el sistema tradicional del cultivo de la quinua y mejorar la calidad de vida de los agricultores del altiplano, empleando métodos respetuosos con el medio ambiente como la gestión ecológica de suelos o de plagas. Toda su producción es biológica, no utilizan agroquímicos.

Además la Asociación desarrolla dos programas: uno de ellos se denomina PROQUINAT, y su objetivo es el control y la certificación de la agricultura ecológica. El otro programa es el llamado PROCEC (en su primera fase) Y PUKARA (en la fase actual) centrado en la formación técnica y de líderes. Éste último ha llegado a beneficiar a más de 1800 familias.

7. Asociación Regional de Pequeños Productores Bananeros Cerro Azul

La Asociación Regional de Pequeños Productores Bananeros Cerro Azul, inició sus actividades en el año 2001 y se estableció con la finalidad de mejorar los ingresos y calidad de vida de las familias de sus socios a través de facilitar el acceso a servicios para la producción como financiamiento y asistencia técnica.

La organización produce banano orgánico y convencional. El volumen de producción alcanza las 5690 cajas semanales en épocas pico. El banano de la asociación, se comercializa bajo la marca Cerro Azul Natural Fruit en mercados de Comercio Justo de Estados Unidos y Europa. (Coordinación Ecuatoriana de Comercio Justo, 2016)

La producción cuenta con la certificación orgánica para Estados Unidos (USDA) y para la Unión Europea; certificado de Comercio Justo acreditado por FLO (Fairtrade Labelling Organizations International) y a varios de los productores de la asociación cuentan con un certificado Global-Gap o BPA de Buenas Prácticas Agrícolas.

Visión: La Asociación Cerro Azul es una Institución solidaria, participativa, cumplidora de los acuerdos internos y externos, que exporta diversidad de productos agrícolas con valor agregado, cumpliendo los principios y normas de la producción orgánica y el Comercio Justo; protegiendo siempre el medio ambiente.

Misión: Brindar servicios y asistencia técnica de calidad y eficiencia a los productores y sus familias, para lo cual cuenta con personal capacitado y una infraestructura propia y apropiada para incrementar la productividad en las fincas, la diversidad de productos, la comercialización de productos orgánicos y convencionales y el cumplimiento de los derechos de los trabajadores.

8. Asociación de Productores de Cacao Orgánico del Cantón Atacames APROCA

Asociación Afro-descendiente productores de cacao orgánico de alta calidad, impulsada por 400 familias ubicadas en sectores rurales de Rioverde, Atacames y Muisne, Ecuador. Se encuentra constituida bajo acuerdo Ministerial N°179 del 14 de diciembre del 2005, otorgado por el Ministerio de Bienestar Social.

Se ha desarrollado en una región deprimida y aislada del Ecuador con población campesina Afro-descendiente, sus cultivos se caracterizan por ser cien por ciento orgánicos, además de contar con dos certificaciones internacionales que validan sus prácticas ambientales y orgánicas con la cual se produce un cacao fino de aroma y de alta calidad. El fin de esta organización es mejorar la calidad de vida de sus socios en lo económico, social y cultural además de promover el uso sostenible de sus plantaciones mejorando la producción y calidad del cacao. Dentro de las ventajas de esta organización es que cuenta con productores de cacao capacitados para cumplir con los requerimientos de calidad para su comercialización interna y externa. (Asociación de Productores de Cacao, 2013)

9. Asociación de Productores Agropecuarios San Rafael-Bolívar-Carchi

La Asociación de Productores Agropecuarios "San Rafael" del cantón Bolívar fue creada el 25 de mayo del 2010 bajo Acuerdo Ministerial N.192. La Asociación está conformada por 30 socios que no poseían tierras y que trabajaban bajo la modalidad de partidarios en las grandes haciendas ubicadas en el Cantón. La dinámica económica de la parroquia San Rafael gira en torno al sector agrícola, con presencia de huertos hortícolas, granjas integrales y producción orgánica bajo invernadero. Su producción se encuentra anclada a cultivos de ciclo corto como fréjol, cebolla colorada y blanca, pimiento, ají, tomate, trigo, cebada entre otros.

La producción es para el consumo interno y comercialización. La parroquia representa el segundo corredor más importante de la provincia del Carchi en la siembra de fréjol representando el 30% en los cuales se encuentran involucrados pequeños y medianos productores. (Lama Al & Dávila, 2014)

10. FENOCIN

Confederación Nacional de Campesinos, Indígenas, Negras: organización de la sociedad civil que reivindica los derechos de los campesinos y campesinas en Ecuador, teniendo como principios la Interculturalidad, soberanía alimentaria, revolución agraria, economía solidaria, comercialización. De carácter intercultural que tiene 46 años de vida y lucha. Agrupa a 60 uniones de organizaciones de segundo grado, con más de 1.300 organizaciones y 2200 comunidades de base, 500 mil familias, con presencia en 18 provincias. (Confederación Nacional de Organizaciones Campesinas, Indígenas y Negras, 2015)

Los ejes de acción se basan en soberanía alimentaria, interculturalidad, justicia intercultural, derechos de la naturaleza, socialismo del buen vivir comunitario, tierra, agua y medio ambiente, producción, comercialización y crédito, género, juventud, política y negociación.

11. ASOPIÑA

ASOPIÑA nace el 19 de octubre de 2007, en base al acuerdo Ministerial No. 352 del Ministerio de Agricultura, como respuesta a la necesidad de fortalecer el gremio de Productor de piña en el Ecuador. La Asociación de Productores de Piña del Ecuador es una organización privada sin fines de lucro, cuyo principal objetivo es la mejora continua de todos sus procesos productivos, en base a capacitación e investigación con el fin de obtener fruta que cumpla con la calidad requerida por los mercados más exigentes del mundo.

ASOPIÑAS maneja dos ejes de responsabilidad que son:

Social:

- Seguridad social y cumplimiento de leyes laborales
- Seguridad Industrial, salud ocupacional e higiene
- Erradicación del trabajo infantil
- Relaciones comunitarias

Ambiental:

- Cuidado de zonas protegidas
- Manejo de Fuentes hídricas
- Reforestación
- Manejo de Suelos - Reciclaje de Nutrientes
- Manejo de Desechos

12. CAMARI

CAMARI término que en quechua significa “agrado”, se constituyó en 1981, como organización comercializadora que hace de puente entre grupos de productores y el consumidor final. Así, su misión es ofrecer unos productos de gran calidad, a cambio de ofrecer un mejor precio a los productores, por encima del pagado por los intermediarios locales. CAMARI brinda apoyo en la comercialización y en la producción a través de cursos formativos y asesoría.

Sus productos son vendidos tanto dentro del mismo país en sus propias tiendas, al igual que en organizaciones de Comercio Justo de otros países. (CAMARI, 2015)

13. ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ESPERANZA DEL MAÑANA-Cantón La Concordia-Sto. Domingo de los Tsáchilas

La Asociación Agropecuaria “Esperanza de Mañana” nace bajo la iniciativa de varios productores de los recintos: Santa Martha, San Pablo del Azul, San Antonio, Bellavista y 3 de Julio, que cansados de los abusos y de que sus productos sean desvalorizados por los comerciantes, tomaron la iniciativa de crear la asociación obteniendo su personalidad jurídica otorgada por el MAGAD el 12 de noviembre del 2015, comenzando sus actividades con 25 socios fundadores y hasta la actualidad se tiene 40 socios a través de ferias agrícolas, promocionando frutas tropicales como: plátano, yuca, achiotillo, naranja, naranja lima, limón, maracuyá, granadilla, guaba, y demás frutas que se dan en la zona, también se ofertan de productos lácteos como: queso, mangar de leche, dulces de leche, además de carne de chanco.

La asociación cuenta con principios de solidaridad y trabajo conjunto, en la parte ambiental se pretende incluir tecnología e insumos orgánicos amigables con el ambiente, así mismo el fomento de capacitación continua a los agricultores con el fin de mejorar la cadena de valor productiva que comprenda desde la siembra hasta la venta de los productos agrícolas en el mercado local con miras al nacional.

Debido a que la asociación recién se está iniciando sus actividades económicas por lo tanto no cuenta con procesos como se han visto en las anteriores organizaciones vistas por ende carece de políticas en cuanto a lo social, económico y ambiental Además de los principios que se debelen aplicar para las empresas solidarias.

Pero se puede destacar los objetivos de la Asociación en los cuales se tiene:

- Ejercitar y capacitar a los asociados en temas concernientes a la producción y comercialización de sus productos
- Promover la integración con organizaciones afines o complementaria en beneficio colectivo
- Trabajar con los asociados en el mejoramiento de las condiciones de vida
- Realizar intercambio y trueques con atrás asociaciones.

- **Origen de las Asociaciones de Pequeños y Medianos Productores Agrícolas**

Hasta la década de los 70 del siglo XX, las unidades económicas agropecuarias de carácter solidario eran estudiadas con los instrumentos propios del análisis de la empresa agropecuaria convencional, pues a pesar de producir a una escala menor, se la regía por iguales patrones. Esto implicaba equiparar la racionalidad de la economía campesina con la de las empresas de carácter privado, que posteriormente se comienza a identificar la Unidad Agrícola Familiar como una forma de organización productiva diferente, con características particulares de acuerdo con el tamaño, la posibilidad de generar ingresos para la subsistencia de la familia y la utilización de fuerza de trabajo familiar. (Mora Rendón, 2012, pág. 6)

- **La Gestión como Factor Combinado en Las Empresas de Economía Solidaria**

Desde la Teoría Económica Comprensiva, fundamento y referente teórico del presente trabajo, se define de modo resumido al Factor Gestión como un **poder hacer**, esto es, como ese específico poder o influencia que se manifiesta en la capacidad de dirigir, ordenar y coordinar el hacer y la actividad de quienes forman parte de una organización; o, desde otro punto de vista, como esa potencia capaz de movilizar a los demás en pro de una tarea determinada. Dicho poder *“se expresa en la toma de decisiones, se verifica sólo cuando las personas encargadas de la ejecución de las decisiones cumplen efectivamente las actividades que les han sido ordenadas”* (Mora Rendón, 2012, pág. 5)

Con los términos del tema podemos deducir que es un factor relacionado directamente a la capacidad de los seres humanos para ejecutar acciones en base a las decisiones tomadas en conjunto por las organizaciones que no están sujetas con lograr objetivos que incrementen los recursos materiales, sino va más allá del bienestar de las personas, como principio y fin de sus actividades. Además toma el concepto de Razeto quien en sus estudios menciona el Factor C que es el complemento para una gestión basada en la confianza como un activo intangible que poseen estas organizaciones conjuntamente con el compromiso de las personas para cumplir sus objetivos en el marco de lo que es la Economía Solidaria.

- **La Gestión de las Empresas Agropecuarias de Carácter Solidario**

En relación con las empresas de carácter solidario en el sector agropecuario se presentan problemas que afectan sus actividades en la cual se observa cierto nivel de estancamiento en el uso de técnicas y doctrinas administrativas propias de empresas industriales y de servicios, además no se aprecia que haya una especificidad a la hora de abordar en la teoría y en la práctica, su administración y por último no se establecen diferencias cuando se trata de organizaciones propias del sector de economía solidaria, en cuyo caso se asume que los métodos y las doctrinas administrativos deben ser los mismos. (Mora Rendón, 2012, pág. 3)

Una gran limitación Administrativa destacada en los pequeños empresarios es su escaso conocimiento y aplicación de técnicas y herramientas de planeación, producción y control tanto cualitativo como cuantitativo, que le ayuden a dirigir su empresa. (Anzola Rojas , 2010, pág. 20) Para ello es necesario es importante analizar la Gestión Administrativa para estas empresas empezando por lo que es administración y el proceso Administrativo-

Administración: *“conjunto de labores que se emprenden para alcanzar las metas u objetivos de la empresa con la ayuda de las personas y recursos”*. (Anzola Rojas , 2010, pág. 52) . Además este autor plantea el proceso administrativo importante para la puesta en marcha de negocio que se detalla a continuación: **Planeación:** Establecer los objetivos con orden y sentido común; **Organización:** Coordinación de los recursos materiales y talento humano, **Dirección:** Describe el proceso de orientar e influir en las persona para el logro de los objetivos, **Control:** Supervisión del trabajo de otros y los resultados obtenidos para asegurar que se alcancen los propósitos tal como fueron planeados

Es importante argumentar que el saber administrativo, hoy en día, reconoce la necesidad de construir principios e instrumentos, mirando la integralidad y la particularidad de las organizaciones y el contexto económico político, social y cultural donde se desarrollan. Cómo podemos denotar bajo nivel de gestión de estas empresas, debido a factores como la falta de capacitación de técnicas del sector agrícola, los modelos administrativos de las otros tipos de empresa, se adhiere la políticas publicas inclusivas para este sector y estudios por parte de la academia para asesorías que ayudarían de un modo a mejorar los procesos que permitan mejorar la cadena productiva.

- **Estructura Administrativa de las Asociaciones de Pequeños y Medianos Productores Agrícolas**

La estructura organizacional de estas asociaciones es muy simple, un presidente, un vicepresidente, un tesorero, un secretario y un fiscal, también los órganos de dirección, administración y control están claramente definidos: Hay una Asamblea General que se convierte en la autoridad suprema y a la cual concurre la totalidad de los asociados, la Junta Directiva, encargada de ejecutar las decisiones de la Asamblea; la Presidencia que ejerce la representación legal; la Secretaría cuya función es atender todo lo relacionado con el manejo de las actas, reglamentos y los documentos legales, la Tesorería que maneja los dineros de la organización y el Fiscal que atiende lo relacionado con el control de las actividades de la asociación. (Mora Rendón, 2012, pág. 10)

A través del estudio de sus actividades se pueden profundizar, estructuras sólidas que ayuden a mejorar la gestión interna y externa, cambiando los paradigmas de estructuras de representación social por una estructura por funciones y responsabilidades en base a las necesidades de la organización, que estén relacionada a los objetivos y metas en un periodo determinado.

- **Pequeños y Medianos Productores, Desarrollo Rural y Comercialización**

La comercialización de los productos es uno de los principales problemas que enfrentan actualmente los agricultores, encontrándose los pequeños y medianos productores en una situación desventajosa ante el mercado, por múltiples factores. La organización de los productores es uno de los factores que permite revertir esta situación.

A través de nuevas alternativas colectivas y relacionadas con el trabajo en grupo se puede generar estrategias competitivas uniendo los factores de producción para competir en el mercado con las grandes empresas, se puede mitigar el desequilibrio del mercado que por muchos años ha sido el causante de pérdidas para los pequeños y mediano productores. (Mora Rendón, 2012, pág. 12)

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Economía: Según el Diccionario de la Real Academia Española, la economía se define Administración eficaz y razonable de los bienes, riquezas que tienen una nación, en función de la satisfacción de las necesidades humanas.

Economía Solidaria: es una forma de organización económica, de manera individual y colectiva a través de actividades productiva basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad.

Empresa: toda aquella organización o grupo que realiza actividades comerciales e industriales, que provee bienes y servicios para mantener y mejorar la calidad de vida de las personas. (Anzola Rojas , 2010, pág. 56)

Solidaridad: proviene del término del latín soliditas que hacía referencia a una realidad homogénea, es decir grupos que agrupan comparte mismos criterios e intereses.

Plan: es un documento técnico que constituye un instrumento de la planificación de carácter orientador en el que se precisan los grandes objetivos y metas a obtener así como las acciones para su ejecución.

Negocio según el diccionario de la Lengua Española define negocio como “Ocupación, quehacer o trabajo”.

Proyección: es el accionar hacia los resultados en base a una imagen que se desea tener en un futuro en relación a un plan para lograr un objetivo.

Desarrollo: Es la capacidad de las organizaciones en base a sus necesidades y condiciones pueden generar sus riquezas en un período determinado en función de objetivos y metas planteadas.

Plan Administrativo: compone elementos de la planificación estratégica que constituye el conjunto de políticas, estrategias, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión de los recursos; orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional.

Plan Comercial: conocido como el plan de marketing consta de aquellas actividades que dirigen la creación, desarrollo y entrega de un paquete de satisfactores preparado por el creador para satisfacer las necesidades del usuario meta. (Longenecker, Moore, Petty , & Palich, 2009, pág. 182). Los elementos que componen a este plan son: descripción del producto y/ servicio, la segmentación del mercado, análisis y proyección de la oferta y demanda, el mercado meta, estrategias de producto en base a las 4P del marketing mix y la definición de canales de distribución.

Plan Operativo: son las actividades que crean valor para los clientes mediante la producción de los bienes y servicios de una empresa. (Longenecker, Moore, Petty , & Palich, 2009, pág. 525)

Plan Financiero: proyecta la posición financiera de la empresa, basándose en supuestos bien comprobados y explica la forma en la cual se han determinado las cifras. (Longenecker, Moore, Petty , & Palich, 2009, pág. 164)

Ingresos Operacionales Son los ingresos de la empresa relacionados directamente con la actividad principal del negocio y de carácter recurrente, una vez restadas las devoluciones y descuentos.

Costos de producción: son los costos de bien o producto empleado en el proceso de producción de los bienes o servicios vendidos. Este se constituye por tres elementos que son la Materia Prima, La Mano de Obra y Los Costos Indirectos de fabricación.

Gastos generales y de administración Son los gastos relacionados con la administración general de una empresa y no son atribuibles a funciones de compra, producción, comercialización ni financiación.

Gastos de ventas: Son los gastos relacionados directamente con la estrategia de mercadeo y ventas de los productos o de los servicios.

La depreciación es un gasto que representa el desgaste que sufre un bien por el uso que se haga de él. Y la **amortización** está asociada a un gasto o a un ingreso que se difiere o se reparte durante su vigencia.

Margen bruto Indica en porcentaje la rentabilidad inherente de los productos y servicios ofrecidos por la empresa después de descontar de las ventas los costos directos de producción o prestación del servicio.

Margen operativo indica en porcentaje la rentabilidad de la compañía al descontar los gastos de operación (gastos de administración y ventas, depreciaciones, amortizaciones y otros gastos operacionales).

Estado de resultados: informe financiero que muestra las utilidades o pérdidas generadas por las operaciones de una empresa en un período determinado. (Longenecker, Moore, Petty , & Palich, 2009, pág. 262)

Balance general: Informe financiero que muestra los activos, pasivos y el capital de la empresa en un momento específico en el tiempo, es decir, a una fecha determinada. (Longenecker, Moore, Petty , & Palich, 2009, pág. 267)

Flujo de caja: Informe financiero que muestra las fuentes y usos del efectivo de una empresa. (Longenecker, Moore, Petty , & Palich, 2009, pág. 272)

Tasa Interna de Retorno: Tasa de rendimiento que una empresa espera obtener en un proyecto. (Longenecker, Moore, Petty , & Palich, 2009, pág. 590)

La Tasa Mínima aceptable de Rendimiento o Tasa de Actualización (TMAR) Es aquella tasa a la que se debe retornar la inversión, esto implica que tasas de rendimiento menores a las preestablecidas para el retorno de dicha inversión no podrán ser tomadas en cuenta.

Valor Actual Neto: Valor presente de los flujos de efectivo futuros esperado menos el desembolso inicial de la inversión. Mientras que la Técnica de flujos de efectivos descontados es la elaboración del presupuesto de capital que compara el valor presente de los flujos de efectivo esperados con el costo inicial de la inversión inicial. (Longenecker, Moore, Petty , & Palich, 2009)

Relación beneficio costo: Es la relación entre todos los ingresos de efectivo actualizado del proyecto dividido para los egresos, de efectivo actualizados incluyendo la inversión.

Periodo de recuperación de capital: es la técnica de elaboración del presupuesto del capital que mide la cantidad de tiempo necesaria para recuperar el desembolso en efectivo de una inversión. (Longenecker, Moore, Petty , & Palich, 2009, pág. 589)

Plan Organizacional y Legal: este proceso permite identificar los factores que se deben considerar al elegir entre las principales formas legales de organización incluida las consecuencias fiscales. (Longenecker, Moore, Petty , & Palich, 2009, pág. 219)

Plan Ambiental: es el instrumento de una evaluación ambiental que establece las acciones que se implementará organización en relación a sus actividades administrativa y operativas para prevenir, mitigar, rehabilitar o compensar los impactos negativos que cause el desarrollo de un proyecto, obra o actividad.

Asociación: se define como un ente legal que se compone mediante acuerdo de tres o más personas físicas o jurídicas legalmente constituidas, que sigue un mismo objetivo, están dotadas de Estatutos que rigen el funcionamiento del mismo.

- **Plan de Negocios**

El plan de negocios “*es una guía de suma utilidad que indica la secuencia recomendable para el establecimiento de una empresa*”. (Filion , Cisneros Martinez, & Mejía Morelos , 2011), complementado el concepto, se debe considerar que la importancia de un plan de negocios como una visión estructural hacia el futuro dónde desea llegar una organización a través de crear e innovar una idea o reorientar a la empresa.

Según (Estrella Cubilas, 2015), plantea una descripción de los Fundamentos de Plan de Negocios que se detalla a continuación:

- **Descripción de un Plan de Negocios**

El plan de negocios se puede describir de la siguiente manera:

- a) Serie de pasos para la concepción y el desarrollo de un proyecto.
- b) Sistema de planeación para alcanzar metas determinadas.
- c) Colección organizada de información para facilitar la toma de decisiones.
- d) Guía específica para canalizar eficientemente los recursos disponibles.

- **Características de un Plan de Negocios**

Claro.- Sin ambigüedades, entendible, que no deje lugar a dudas o se preste a confusiones.

Conciso.- Que contenga sólo la información necesaria, sin más datos que los realmente indispensables.

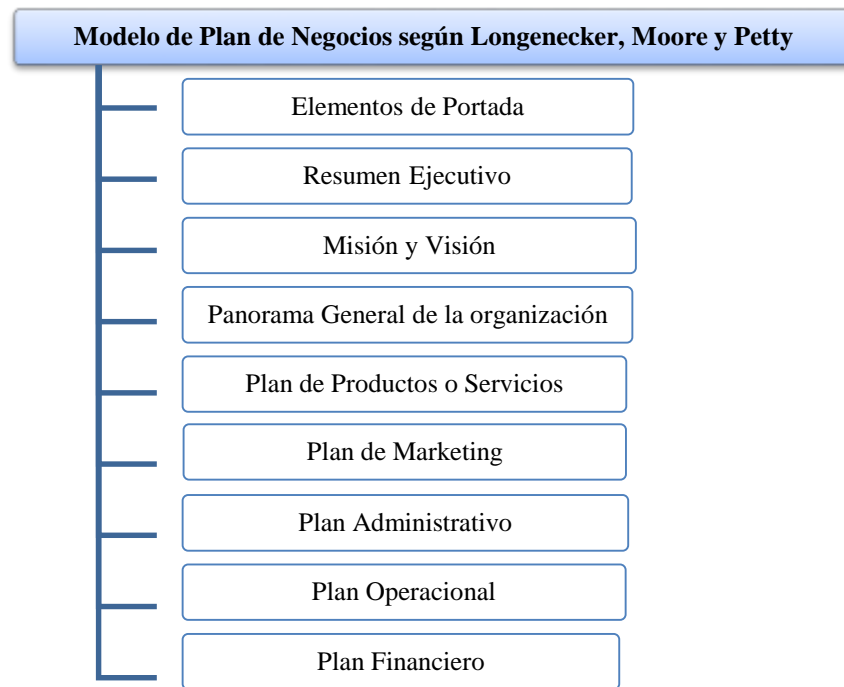
Informativo.- Con los datos necesarios permita tener una imagen clara del proyecto (incluyendo sus ventajas competitivas y sus áreas de oportunidad), además de medir la factibilidad de éste y facilitar la implantación que asegure paso a paso un desarrollo adecuado del mismo.

- **Áreas que contempla un Plan de Negocios**

- a) Naturaleza del proyecto (descripción de la empresa).
- b) El mercado del producto o servicio (situación del mercado, precio, sistemas de distribución, esquema de promoción y publicidad, plan de introducción al mercado y ventas, entre otras.
- c) Sistema de producción (el producto y su proceso de producción y /o prestación de servicios).
- d) La organización (sistema administrativo) y el recurso humano en el proyecto.
- e) El aspecto legal en que el proyecto se ve envuelto.
- f) Las finanzas del proyecto.
- g) El proceso de planeación para el arranque, desarrollo y consolidación del proyecto.

En definitiva podemos considerar un modelo de Plan de Negocios propuesto por Longenecker, Moore and Petty, en el cual describe de forma básica los elementos que lo conforman.

Cuadro 5: Modelo de Plan de Negocios propuesto por Longenecker, Moore y Petty



2.3 IDEA A DEFENDER

A través de la implementación del plan de negocios para la Asociación “Esperanza del Mañana”, se logrará insertar en los socios, la cultura organizacional que proyecte la ejecución buenas prácticas de organización empresarial solidaria: administrativas, contable-financieras, ambientales, sociales, de producción de calidad y comercialización, que les facilite una relación directa productor-consumidor.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente: Plan de Negocios

2.4.2 Variable Dependiente: Buenas prácticas de organización empresarial solidaria.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro de la modalidad de estudio el desarrollo del plan de negocios será Descriptivo, debido a que se realizará un trabajo que comprende las fases en la que incluyen procesos de ordenar, agrupar o sistematizar, además de analizar e interpretar información mediante la aplicación de pasos secuenciales y flexibles que incurren en la investigación con un enfoque cualitativo ya que se va a analizar una problemática social en la cual se emplearán métodos de recolección de datos de aspectos que afectan a un grupo social.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Está orientada según varios tipos de investigación que pueden son:

- De campo
- Bibliográfica-Documental
- Descriptiva

Este trabajo de investigación está sustentado en una investigación de campo ya que se va a realizar un análisis sistemático de problemas en los que se encuentra la asociación de cual serán descritos, interpretados desde todas las perspectivas con causas y efectos; complementando la investigación se utilizaran el tipo descriptivo y documental por las diferentes fuentes bibliográficas donde se obtendrá información para el desarrollo de la misma.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de la investigación, corresponde a la totalidad de los socios registrados de la Asociación en el MAGAP, que son **40** productores que son hombres y mujeres.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos:

Dentro de los métodos teóricos a utilizar en la investigación se destacan:

- **Analítico- Sintético:** se utilizará modelos propuestos por autores en relación a planes de negocios con el fin de analizar y extraer partes e implementar en nuestro estudio.
- **Inductivo:** a través de comparación, extracción de modelos de negocios de otros autores para diseñar un nuevo modelo acorde a las necesidades y situación de la asociación.
- **Deductivo:** Implementación del plan con el fin de obtener información o nuevos procesos claves para mejorar el procesos de investigación.
- **Sistémico:** Estudio global de las áreas que tiene la asociación, así mismo del análisis de entorno macro y micro de la misma.

Mientras que entre los métodos empíricos se destacan:

- **Recolección de información:** que se dará mediante la aplicación de encuestas y entrevistas.
- **Observación:** Mediante el contacto directo con el objeto de estudio a través del análisis del entorno tanto interno como externo.

3.4.2 Técnicas

Técnicas: Encuestas a los socios, entrevistas a los directivos y personas relacionadas con la organización.

Dentro de la técnica las principales que van a ser utilizadas son las encuestas que van a ser aplicadas a los socios de la asociación; mientras que las entrevistas van a ser aplicadas a los representantes de la directiva.

3.4.3 Instrumentos

Instrumentos: Cuestionario, Guía de Entrevista

El principal instrumento para recopilar la información será un cuestionario que se diseñará para ésta investigación de acuerdo a los problemas encontrado en el diagnóstico situacional de la asociación. También se elaborará y aplicará una guía estructurada para las entrevistas que se les harán a la directiva de la Asociación.

3.5 RESULTADOS

En la presente descripción se puntualizará el desarrollo de la investigación para lo cual se utilizaron las técnicas e instrumentos antes señalados para lo cual se obtuvo una población total de 40 personas que conforman la Asociación en calidad de socios, incluidos diez miembros que representan la Directiva. Además se consideró realizar encuestas a las personas que compran en las ferias agrícolas organizada por la Asociación los días domingos en el Cantón La Concordia para lo cual se tomó una muestra de 150 encuestas.

El fin para el cual se efectuó este trabajo es para obtener información de la Asociación, misma que servirá para encontrar falencias en los procesos que realiza, mismos que podrán ser corregidos y mejorados al momento de elaborar la propuesta.

La entrevista se desarrolló con la colaboración de los miembros que representan la directiva con el fin de obtener información de la Asociación y al momento como se encuentra, cuales son las necesidades, las áreas que tiene problema, y el interés por constituirse como empresa solidaria. Las encuestas se ejecutaron a todos los socios que conforman la organización con el fin de hacer un diagnóstico social, económico, productivo, de la situación de los agricultores para conocer su situación actual y los principales problemas que le aquejan.

Las encuestas aplicadas a los clientes en el cual se obtuvo información importante para posteriores estudios relacionados al plan de comercialización misma que ayudará para tener una percepción en cuanto a la calidad y cantidad de los productos que tienen mayor demanda y que la Asociación puede abastecer mediante el diseño de un plan de producción y comercialización adecuado.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las encuestas y la entrevista:

3.5.1 Análisis entrevista a los directivos

- **Pregunta 1 y 2:** Composición y Género:

Tabla 1: *Nómina miembros de la Directiva*

N°	Nombre y Apellido	Cargo	Funciones que Desempeña
1	Manuel Giler	Presidente	Administrar la Asociación y realizar gestión para trámites correspondiente de la misma
2	José Granda	Vicepresidente	Coordinar con el presidente reuniones y reemplazarlo en ocasiones
3	Armando Granda	Secretario	Levantar Actas, llevar informes, tomar lista, anotar sugerencias de socios en reuniones y archivar documentos
4	Piedad Salinas	Tesorera	Recolectar cuotas y manejar los fondos de la asociación.
5	Erwin Granda	Vocal Principal	Reemplazar al inmediato superior
6	Ramón Vera	Vocal Principal	Reemplazar al inmediato superior
7	Arturo Salinas	Vocal Principal	Reemplazar al inmediato superior
8	David Álava	Vocal Suplente	Reemplazar al vocal principal
9	Juan Vera	Vocal Suplente	Reemplazar al vocal principal
10	Tarquino Salinas	Vocal Suplente	Reemplazar al vocal principal

Fuente: Campo

Tabla 2: Género de los representantes de la directiva

Género	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	9	90%
Mujer	1	10%
Otros	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Campo

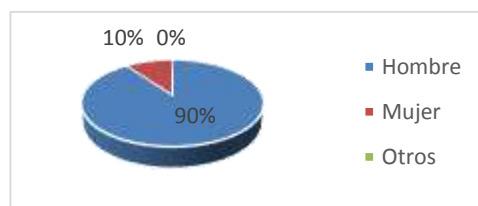


Gráfico 1: Género de los representantes de la Directiva

Fuente: Campo

Análisis e Interpretación

La Directiva de la Asociación Agrícola “Esperanza del Mañana” está conformada por 10 asociados, de los cuales el 90% son hombres mientras que un 10% una sola mujer.

En relación a la tabla principal correspondiente a identificar la estructura simple de la Asociación y la conformación de la Directiva que denota la importancia para llevar adelante la organización mediante la definición de las funciones por la cual la mayoría de los representantes no conocían por ende es necesario que se desarrolle una nueva estructura enmarcada en las características de empresa solidaria con funciones de desempeño acorde a la ley.

De la composición de la Directiva, se desprende que no hay equidad de género, explicable pero no justificable por lo que se debe plantear una nueva estructura inclusiva, equitativa por todos los socios.

- **Pregunta 3:** Con que finalidad considera usted, se creó la Asociación Agropecuaria "Esperanza del Mañana"

Tabla 3: Finalidad para la creación de la Asociación

Finalidad	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar Ingresos Económicos	4	40%
Mejorar el Desarrollo de las Comunidades	6	60%
Intereses Propios	0	0%
Motivación Personal	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Campo

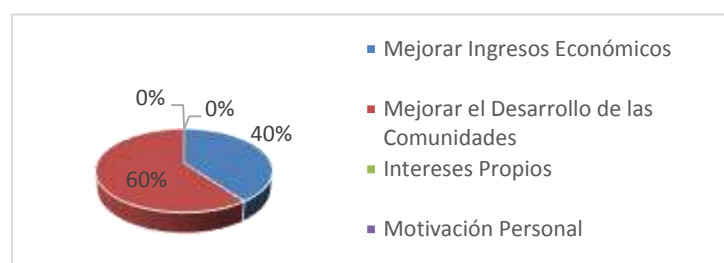


Gráfico 2: Finalidad para la creación de la Asociación

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 60% de los miembros de la Directiva señalan que la finalidad de la creación de la organización a la que pertenecen, fue para mejorar el desarrollo de las comunidades, el 40% para mejorar el ingreso económico de las familias agrupadas.

La actividad productiva está relacionada con los procesos de desarrollo económico y social comunitarios, que son más efectivos cuando las organizaciones se consolidan para apoyar a formación del capital comunitario (Financiero, Económico, Social, Ambiental, de infraestructura y de formación de capital humano), el cual de hecho al mejorar los ingresos de los asociados, proyecta beneficios para la comunidad, ya sea integrándolos como proveedores de productos que la Asociación acopia para tener mayor volumen y variedad a ofertarle.

- **Pregunta 4:** Cuenta La Asociación con Misión, Visión, Principios, Valores establecidos

Tabla 4: *Valores y Principios*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Fuente: Campo

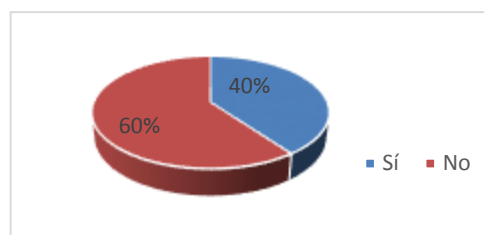


Gráfico 3: *Valores y Principios*

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 60% de los miembros de la Directiva consideran que no cuentan con misión, visión, principios, valores establecidos; mientras el 40% dice que si tienen. A través del presidente se informó que no cuentan con un plan estratégico donde estén establecidas las directrices de la asociación.

Este hecho denota que no están claros aún los objetivos, estrategias, políticas, planes, programas y proyectos de la organización, lo que implica que el proceso con la presente investigación recién empieza. Por lo tanto es necesario que la Asociación cuente con lineamientos que ayuden a cumplir los objetivos que se pueden establecer a través de un plan administrativo.

- **Pregunta 5:** Cuenta La Asociación con Reglamentos, Políticas de Funcionamiento Interno

Tabla 5: *Reglamentación Interna*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Campo

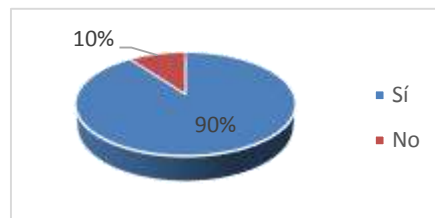


Gráfico 4: Reglamentación Interna
Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 90% de los miembros de la Directiva consideran que la asociación cuenta con reglamentos, políticas de funcionamiento interno, mientras que el 10% dice que no hay por motivos de falta de información.

Es importante y necesario que la organización tenga reglamentación interna ya que permite la realización de sus actividades que estén sujetas a una normativa con lo que la asociación cuenta con el estatuto de creación, dónde se reconoce su legalidad y su gestión en el ámbito económico, social y productivo, así mismo tiene reglamento de funcionamiento interno que establece normas que reconocen los derechos y obligaciones de cada uno de los socios y las funciones que tienen los representantes de la Directiva.

Por otro lado se puede mencionar que aún no se han desarrollado políticas de negocios que impliquen ampliar su cobertura, intercambio o trueque, con otras organizaciones productivas solidarias o proveedores del país, estas se podrían establecer mediante el desarrollo de un plan de comercialización en la cual incluyan estrategias de mercado.

- **Pregunta 6:** En qué área considera usted que hay dificultad para administrar

Tabla 6: *Dificultad de la gestión por áreas*

Área	Frecuencia	Porcentaje
Administrativa	4	33%
Productiva	1	9%
Comercialización	4	33%
Organizacional	1	9%
Ambiental	0	0%
Financiera	1	8%
Otras, cuáles:	1	8%
Ninguna		
Total	12	100%

Fuente: Campo

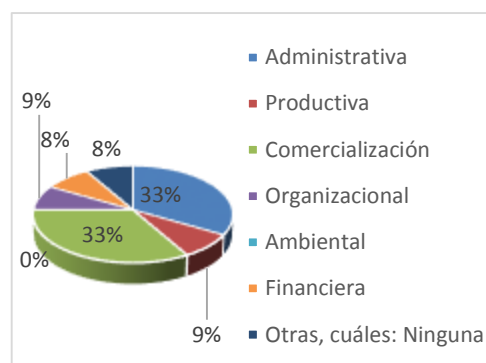


Gráfico 5: Dificultad de la gestión por áreas
Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 33% de los miembros de la Directiva, señalan a las áreas administrativa y comercial como las más problemáticas; seguido por lo productivo y organizacional con un 9% y la parte financiera y otras donde consideran que no hay problema en ninguna área representada por un 8%.

En la justificación tenemos la parte comercial su principal problema es la cadena intermediaria ya que es quien pone los precios en el mercado y que todavía no se pueden regular, además falta buscar mercados donde se puedan vender los productos. En la parte administrativa falta la gestión para estructurar mejor la asociación para organizar a los socios para que estén al día en el cumplimiento de sus responsabilidades y obligaciones. La producción ha sido afectada por las plagas por ende cayó la productividad de las últimas cosechas. No cuentan aún con fuentes de financiamiento directo para invertir en la producción.

En esta pregunta en algunos de los entrevistados, se generó más de una respuesta.

- **Pregunta 7:** ¿Conoce usted la realidad que vive la Asociación y las necesidades principales de la misma?

Tabla 7: Situación actual de la Asociación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Campo

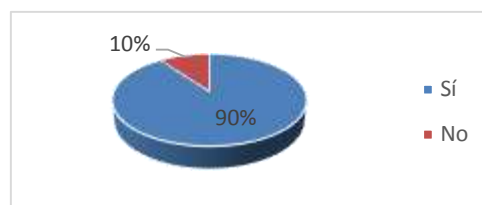


Gráfico 6: Situación actual de la Asociación

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 90% de los Directivos conoce la realidad que vive la asociación así mismo sus necesidades, mientras un 10% desconoce.

El diario de campo se llegó a sistematizar como principales necesidades a las siguientes:

- Servicios básicos insuficientes
- Situación económica deficiente
- Falta de mejorar la organización ideas no compartidas
- Faltan instalaciones e infraestructura para reuniones y tramites de los asociados.
- Faltan técnicos para el mantenimiento de la producción y hacer escuelas de campo.
- Gestión para la comercialización de los productos dentro y fuera del cantón
- Falta financiamiento y créditos para mejorar la producción
- Asesorías para mejorar las ferias agrícolas.

Estos requerimientos son importantes ya que se deben tomar en cuenta al momento de desarrollar el plan de negocios en sus diferentes planes que lo integrarán, con el fin de que a futuro se haya solucionado parte de esta problemática.

- **Pregunta 8:** ¿Con qué período La Asociación realiza reuniones para solucionar problemas que se le presenten?

Tabla 8: *Frecuencia de reuniones en la Asociación*

Período	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente	6	60%
Pocas Veces	4	40%
A veces	0	0%
Total	10	100,00%

Fuente: Campo

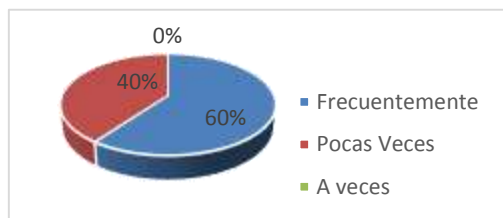


Gráfico 7: Frecuencia de reuniones en la Asociación

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 60% de los miembros de la Directiva de la asociación señala que las reuniones son frecuentes y el 40% consideran que se realizan pocas veces. Las reuniones se efectúan para comunicar los proyectos que se van a efectuar, analizar los informes de ingresos y gastos o para recibir el asesoramiento de los técnicos del MAGAP.

También se conocen los problemas y se los soluciona, en especial en las ferias agrícolas. Es importante resaltar que las reuniones de la asociación son un requisito para mantener comunicación activa entre los miembros de la Directiva y los socios; además deben ser objetivas y sobre todo bien organizadas, para dimensionar sus resultados en la calidad de las resoluciones que se tomarán. Además que de respetar la democracia relacionado al principio de gestión democrática establecidas en el cooperativismo importante ya que cada voto representa cada socio.

- **Pregunta 9:** ¿En qué tiempo las decisiones y propuestas aprobadas en Asamblea General se cumplen?

Tabla 9: *Frecuencia de ejecución de resoluciones y propuestas*

Continuidad	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	80%
Algunas Veces	2	20%
Nunca	0	0%
Total	10	100,00%

Fuente: Campo

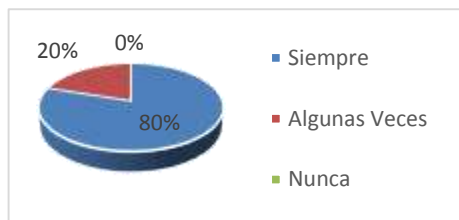


Gráfico 8: Frecuencia de ejecución de resoluciones y propuestas

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 80% de directivos sostiene que siempre se cumplen las propuestas, y con un 20% se cumplen algunas veces.

Es importante destacar que en un negocio sin depender del giro que tengan, las decisiones y propuestas no ejecutadas, se miden en pérdidas de recursos, oportunidad en la comercialización e irresponsabilidad en el desempleo de los asociados, lo cual repercute en los resultados. Además es importante el cumplimiento ya que de ello depende el avance que logre la organización y su desarrollo en el entorno ya que es necesario la participación de los socios para que se generen ideas y de la opinión de todos sacar proyectos e iniciativas que ayuden a la organización a facilitar sus actividades tanto administrativas y de gestión.

- **Pregunta 10:** Considera Ud. Que la Directiva ha logrado generar confianza en sus asociados.

Tabla 10: *Factor Confianza*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Campo

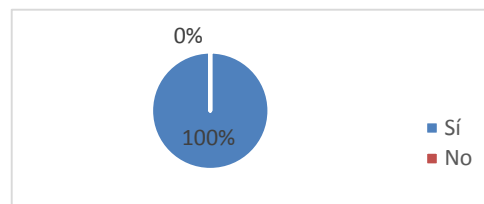


Gráfico 9: Factor Confianza

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 100% de los miembros de la Directiva consideran que han generado confianza en cada uno de sus miembros ya que sienten el apoyo en las actividades que se realizan. Así como en los progresivos resultados que logran.

Esta percepción de los directivos en conjunto con la opinión de los socios es que se mantiene la confianza el respeto y sobre todo el apoyo que brindan a los miembros de la Directiva para que la organización salga adelante, esta relación directa sirve a fin de dimensionar si en realidad este elemento cohesionador que según Luis Razetto, tratadista chileno de la Economía Solidaria, en la cual forma parte de lo que él llama Factos “C”, es en realidad un importante factor productivo que ayuda a consolidar en el presente la perspectiva futura de la organización. Además de generar un ambiente agradable a la organización en donde los representante de la Directiva y los socios sean partícipes.

- **Pregunta 11:** ¿Considera necesario que la asociación se organice como empresa solidaria?

Tabla 11: Organización como empresa solidaria

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Campo

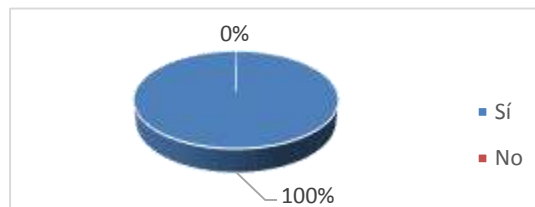


Gráfico 10: Organización como empresa solidaria

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 100% de los directivos sienten la necesidad de cambiar la estructura voluntarista de la organización por la de una empresa solidaria , mediante la práctica de los principios y valores de la economía social y solidaria que tenga como fin siempre el bienestar del ser humano, transformándola a la Asociación en una empresa de propiedad común, donde todos de manera unitaria comulguen con los mismos objetivos y apunten el proceso hacia logros que permitan una cobertura de mercados más sólida para vender la producción agrícola de calidad y con calidez.

EVALUACIÓN DE LA PARTE FINANCIERA

- **Pregunta 1:** La organización subsiste mediante la aportación de los socios

Tabla 12: *Subsistencia de la Asociación*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	100%
No	0	0%
Total (\$2,00 mensual)	10	100%

Fuente: Campo

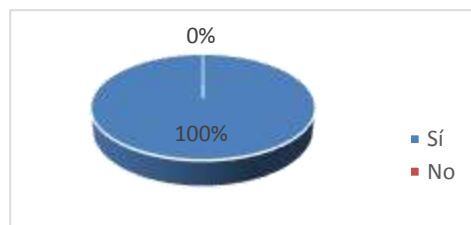


Gráfico 11: Subsistencia de la Asociación

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

La asociación subsiste mediante la aportación de los socios con un valor mensual de \$2,00 con el fin de cubrir gastos administrativos y de gestión por parte de los directivos.

La razón por la cual se da ese valor debido a que por el momento la Asociación cumple un rol social más no empresarial que es lo que se pretende a través de la propuesta. Por lo que de hecho dicho valor resulta importante pero irrisorio para encaminar empresarialmente a la organización.

Por ello es necesario explorar nuevos e innovadores mecanismos de capitalización de la empresa, a fin de que cumpla no solo su objeto social, sino que a través de ella, generar beneficios para lograr un asociado satisfecho. Por ejemplo la creación de una caja de ahorro que ayudará a la organización mantener movimientos financieros dentro de la misma, además de recurrir a instituciones financieras que promuevan emprendimientos, también la emisión de certificados de aportación y demás que determinen la ley; con el fin de obtener fuentes de capitalización para la organización.

- **Pregunta 2:** Se efectúa aportes extraordinarios

Tabla 13: *Aportes Extraordinarios*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	50%
No	5	50%
Total	10	100%

Fuente: Campo

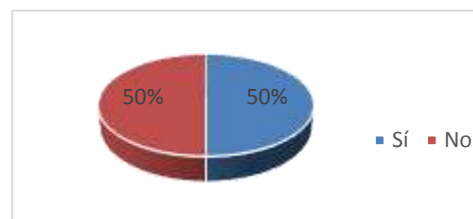


Gráfico 12: Aportes extraordinarios

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

De los aportes extraordinarios el 50% de los directivos consideran que si se realizan, mientras que el otro 50% consideran que no, la justificación que tienen es para hacer vióles para la producción y enfermedades o calamidades de los socios.

El sustento de esta pregunta es limitado debido a que la mayoría de aportes que se han realizado son para comprar insumos para elaborar abonos y que la participación tanto de los socios y representantes de la directiva es limitada y no alcanzan a tomar decisiones de conjunto que beneficien o afecten por igual a los asociados.

Es necesario que se estructure dentro del reglamento las pautas en donde los socios puedan conocer sus obligaciones y en qué caso pueden desembolsar aportes extraordinarios con el fin de eliminar ambigüedades respecto a esta pregunta.

- **Pregunta 3:** Cómo maneja la asociación sus registros económicos

Tabla 14: Manejo de registros económicos

Registro	Frecuencia	Porcentaje
Por tesorería	9	90%
Registro de Ingreso y Egresos	1	10%
Otro	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Campo

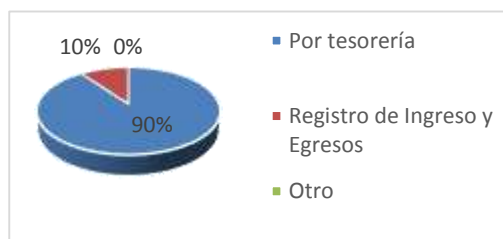


Gráfico 13: Manejo de registros económicos

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

Dentro de los registros económicos de la Asociación el 90% consideran que se realizan mediante tesorería y un 10% a través de registro de ingresos y egresos.

Según su estructura simple la organización maneja sus registros económicos mediante tesorería ya que es la responsable de receptor los aportes que realizan los socios, así mismo lleva un control de los mismos. La parte confusa en donde un integrante menciona el registro mediante ingresos y egresos es porque en la mayoría de presentaciones de gastos financieros se presenta de ese formato pero cabe recalcar que no todos los representantes de la directiva están inmersos en la gestión que realiza la Asociación.

La organización en base a una estructura empresa solidaria es necesario que se implemente registros económicos de acuerdo a un plan de cuentas que con el tiempo se proyectará al proceso contable importante para realizar de mejor manera las actividades económicas que realice la misma.

EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

- **Pregunta 1:** Tiene capacitación para la gestión empresarial de la Asociación

Tabla 15: *Capacitación Empresarial*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

Fuente: Campo

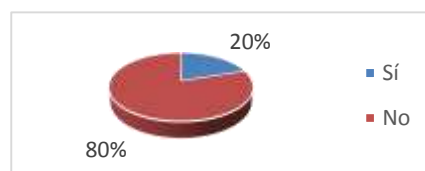


Gráfico 14: Capacitación empresarial
Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 80% de los directivos no ha recibido hasta la fecha capacitación para la gestión empresarial en la Asociación, mientras un 20% si está capacitado en su mayoría en procesos correspondiente a gestión.

Resulta importante que este mecanismo se active, ya que todos los socios deben leer e interpretar las cuentas, las decisiones, la estructura, el tema del mercado, entre otros que ayudan a entender ¿cómo funciona el mercado?, ¿Cómo se fijan los precios?, ¿De dónde salen los excedentes?, entre otras interrogantes que resueltas ayudan a seguir construyendo confianza y además a minimizar los riesgos inherentes al objeto social del negocio en cuestión. Así mismo los representantes deben capacitarse respecto al proceso administrativo con el fin de que se lleve un control y feedback de los procesos que ejecuta la organización en beneficio de sus integrantes.

- **Pregunta 2:** Ante qué instituciones públicas y privadas acuden a solicitar apoyo o asesorías

Tabla 16: Asesoría Externa

Instituciones	Frecuencia	Porcentaje
Público		
MAGAP	10	84%
BNF	1	8%
Municipio La Concordia	1	8%
Municipio Quinindé	0	0%
MIES	0	0%
Junta Parroquial	0	0%
Privado		
Iglesias	0	0%
Bancos	0	0%
Cooperativas	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Campo

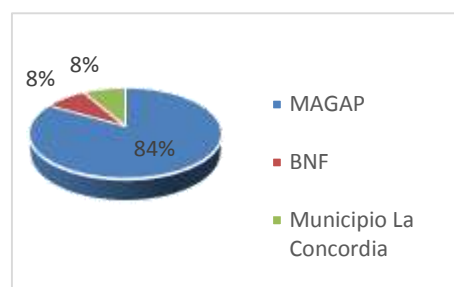


Gráfico 15: Asesoría Externa

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 84% de las asesorías externa las reciben del MAGAP, en un 8% al Banco Nacional del Fomento hoy BAN Ecuador y el 8% del Municipio de la Concordia.

El MAGAP es la organización pública de mayor cobertura en el territorio nacional, pero también de temas muy puntuales o demasiado generales, parte de ellos necesarios si se recién como asesoría técnica agropecuaria, pero muy generales si de gestión empresarial se trata, puesto que no es una entidad especializada en el área empresarial.

Es importante destacar el poco conocimiento de los directivos sobre una gama de opciones que en el mercado existen, unas que cobran sus servicios u otras que como ciertas ONG's, la Iglesia, la Universidad, lo hacen como complemento al apoyo que dan para el desarrollo económico territorial.

En esta pregunta en algunos de los entrevistados, se genera más de una respuesta.

- **Pregunta 3:** ¿En qué área la Asociación ha recibido capacitaciones y asesorías técnicas por parte de instituciones públicas?

Tabla 17: *Requerimiento de capacitación*

Área	Frecuencia	Porcentaje
Administrativa	1	5%
Financiera	0	0%
Técnica de Producción	9	50%
Técnica de Comercialización	7	39%
Legal	0	0%
Otras, Ninguna	1	6%
Total	18	100%

Fuente: Campo

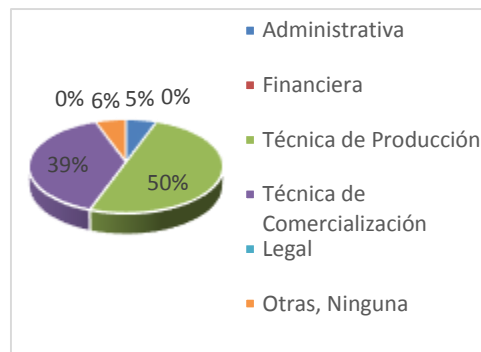


Gráfico 16: Requerimiento de capacitación
Fuente: Campo

Análisis e interpretación

En las áreas que la Asociación ha recibido capacitaciones y asesorías técnicas por parte de instituciones públicas como es el MAGAP en un 50% es en el área de técnica de producción, seguido por técnica de comercialización con un 39%, y un 6% en ninguna según lo que consideran los directivos, y por ultimo 5% en el área administrativa.

Por las respuestas se presume que la prioridad es la producción y comercialización debido a que por un lado se ha visto afectada por enfermedades, además que cuentan con la problemática de los intermediarios. Pero es esencial que se combine tanto la parte productiva como la parte empresarial, que es la encargada del análisis situacional de la organización en la cual se deberá plantear objetivos en relación a los recursos que tiene la misma logrando así el beneficio de todos los asociados.

En esta pregunta en algunos de los entrevistados, se genera más de una respuesta.

EVALUACIÓN OPERATIVA

- **Pregunta 1:** ¿Considera usted que se debe implementar procesos de producción amigables con el medio ambiente?

Tabla 18: *Producción y medio ambiente*

Aceptación	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	10	100%
Aceptable	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Campo

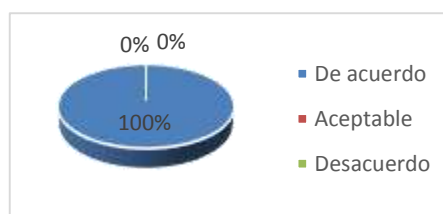


Gráfico 17: Producción y medio ambiente

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

Los miembros de la directiva están en un 100% de acuerdo en que se debe implementar procesos de producción amigables con el medio ambiente ya que son importante para mejorar los procesos de producción.

Este tema resulta importante en virtud de que la asociación debe ser también ambientalmente responsable, en especial por el uso del suelo, de las fuentes y utilización del agua, el uso de productos sello verde en lugar de químicos que dañan al salud de los asociados , de sus vecinos y familia y al medio ambiente.

La organización deberá incentivar a los productores a cultivar productos orgánicos necesarios según los requerimientos del mercado, así mismo promoviendo el consumo responsable en las personas ya que la mayoría de los productos que encontramos en los mercados contienen químicos que perjudican la salud de los consumidores.

Pregunta 2: ¿Cómo usted califica las actividades que se realizan dentro de la Asociación?

Tabla 19: Valoración de la actividad asociativa

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	20%
Muy Buena	2	20%
Buena	6	60%
Desfavorable	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Campo

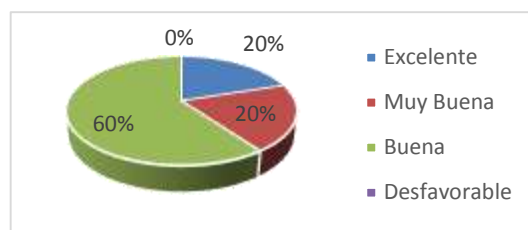


Gráfico 18: Valoración de la actividad asociativa

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

Los miembros de la directiva consideran en un 60% que las actividades dentro de la asociación son Buenas y un 20% consideran que son Excelentes y Muy Buenas, además que es importante para que la asociación se desarrolle satisfactoriamente.

Tanto la percepción de los miembros de la Directiva y los socios consideran que el ambiente es bueno, hay que considerar que en virtud de que desde el nivel Directivo siempre las cosas están bien, lo más importante es verificar la satisfacción de los socios por las acciones y sus resultados en beneficio colectivo.

La justificación es que hay que mejorar procesos en la organización en su mayoría en la coordinación de las ferias agrícolas que por el momento es la actividad principal que coordina la Asociación. Los directivos deben considerar que el fin es tener un ambiente favorable en el cual los socios se sientan motivados, empoderados y participes de cada una de las actividades que realiza la organización, mismos que ayuden al crecimiento de la misma a través de la sinergia de todos.

Pregunta 3: ¿Qué ventajas competitivas considera usted que ayudará a La Asociación a desarrollarse en el mercado?

Tabla 20: *Ventajas de la Asociación*

Ventaja	Frecuencia	Porcentaje
Compromiso de los socios	3	17%
Toma de decisiones adecuadas	1	5%
Capacitación de los socios	4	22%
Trabajo planificado y en conjunto	9	50%
Objetivos y Estrategias Claras	1	6%
Total	18	100%

Fuente: Campo

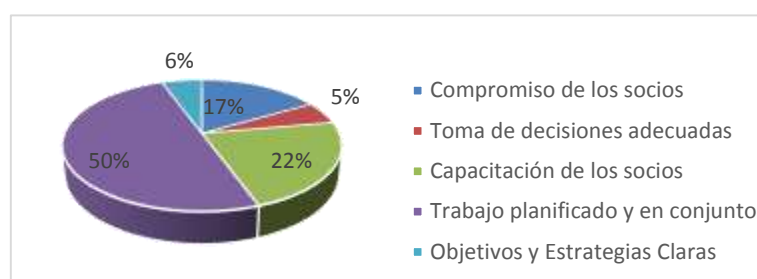


Gráfico 19: *Ventajas de la Asociación*

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

En el análisis de las ventajas desarrolladas por la asociación, los directivos en un 50% señalan como el más importante al trabajo planificado y en conjunto en especial para las ferias, seguido por la capacitación de los socios con un 22%, un 17% el compromiso de los socios, 6% los objetivos y metas claras y por último un 5% considera la toma de decisiones adecuadas.

Es importante tomar en cuenta las respuestas, tomando en cuenta el esquema en que se encuentra la Asociación y de acuerdo al fin de lo que señala la economía solidaria; el motor que impulsa el crecimiento es el compromiso de los socios ya que sin ese recurso no se puede avanzar y en base a ello se puede desencadenar otros procesos que son importantes para desarrollar eficientemente las actividades de gestión que incurran en la organización.

En esta pregunta en algunos de los entrevistados, se genera más de una respuesta.

EVALUACIÓN OTROS ASPECTOS

- **Pregunta 1:** ¿Cómo representantes de la Asociación que espera de la misma en el futuro?

Tabla 21: *Expectativa de los Directivos*

Perspectivas	Frecuencia	Porcentaje
Crecimiento en todas las áreas	9	90%
Mantenga en el tiempo	1	10%
Que sobreviva ante el entorno	0	0%
Que siga como esta	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Campo

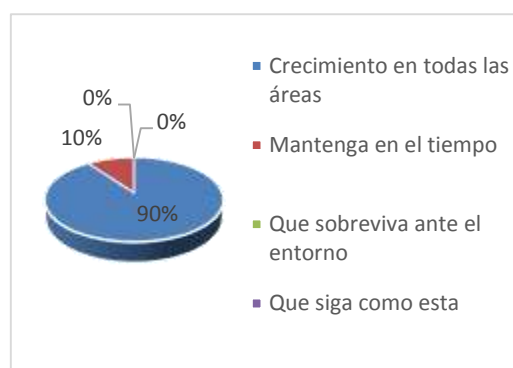


Gráfico 20: Expectativa de los Directivos

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

En un 90% de directivos anhelan que el futuro que la Asociación crezca en todas las áreas y un 10% considera que es importante que se mantenga con el tiempo ya que es importante para el crecimiento y desarrollo de los agricultores que provean trabajo y esfuerzo a través del trabajo asociado.

Es relevante destacar que hay la intención de cambiar la estructura y cultura organizacional, para que los asociados se inserten con su empresa en un mercado cada vez más competitivo, que exige productos cultivados con respeto al medio ambiente y sobre todo de calidad a precios accesibles. Se puede reconocer el trabajo asociativo como una alternativa en el cual los pueblos y comunidades pueden desarrollar actividades productivas que conlleven al desarrollo colectivo e individual, es un nuevo modelo de que propone la participación incluyente a través de cadenas productivas, potenciando sectores que por muchos años han sido vulnerados.

- **Pregunta 2:** ¿Esta consiente usted que los cambios estructurales ayudan a alinear objetivos, metas de toda la Asociación alcanzado el éxito de la misma?

Tabla 22: *Aceptación de cambios*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Campo

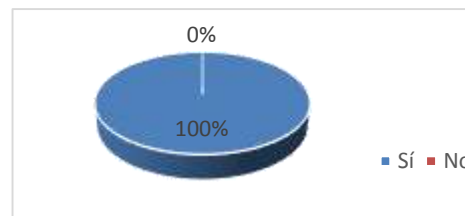


Gráfico 21: Aceptación de cambios

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

En un 100% los directivos están consiente que los cambios estructurales ayudan a alinear objetivos, metas de toda la Asociación alcanzado el éxito de la misma con el fin de desarrollarse en el mercado.

Esta actitud permite permear un conjunto de acciones encaminadas al logro de metas técnicas y sociales encaminadas a posesionar a la empresa en mercados de mayor capacidad adquisitiva o en mercados sociales donde se entregue al consumidor productos agrícolas que se dan en las zona costera, que se requieren para el consumo de las personas y para ello será necesario efectuar alianzas estratégicas con organizaciones similares, Además de contar con estrategias que se podrán realizar en un futuro que conlleven al intercambio de productos y que también la organización pueda ser reconocida a nivel local.

- **Pregunta 3:** ¿Dispone de tiempo para colaborar en el desarrollo del plan de negocios mediante mesas de trabajo en dónde se pueda identificar falencias y oportunidades en beneficio de la Asociación?

Tabla 23: *Tiempo para mesas de trabajo*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Campo

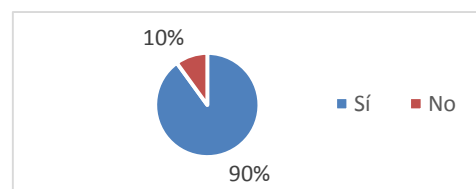


Gráfico 22: Tiempo para mesas de trabajo

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 90% de los miembros de la directiva disponen de tiempo para colaborar en el desarrollo del plan de negocios, mientras 10% no está disponible por motivos personales o familiares, lo cual no quiere decir que no tienen la voluntad para que la asociación avance en los proyectos que realiza mediante mesas de trabajo en dónde se pueda identificar falencias y oportunidades en beneficio de la Asociación.

Es importante esta predisposición porque con el compromiso de directivos y asociados, se podrán esquematizar en el plan de planes todo aquello que sea indispensable y realizable, en función de transformar la estructura y gestión de la organización.

3.5.2 Análisis Encuesta a los Socios

I. ESTUDIO SOCIAL

- **Pregunta 1: Género**

Tabla 24: *Género de los Asociados*

Género	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	35	87%
Mujer	5	13%
Otros	0	0%
Total	40	100%

Fuente: Campo

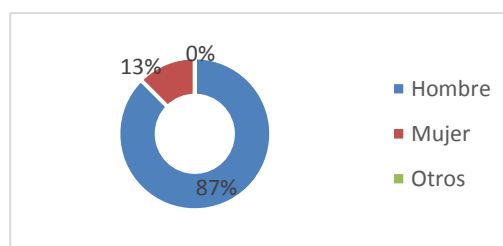


Gráfico 23: Género de los asociados

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

De los datos obtenidos tenemos que el 87% de los socios son hombres, mientras un 13% conforman las mujeres, es decir la mayor participación dentro de la asociación está representada por los hombres que con el tiempo se deba cambiar y a través de la inclusión de las mujeres para que exista equidad de género. Este resultado se debe a que en la mayoría de casos los hombres son la cabeza de hogar por ende son los que representan la economía agrícola en el campo.

Esta representación es característica común en las familias de la costa, debido a que la cultura se ha mantenido y que aún no se ha superado ya que el rol de la mujer queda relegada a roles doméstico, a través de la observación directa en algunas de las familias las mujeres ayudan a sus esposos en las labores agrícolas. Cabe señalar que su inclusión sería interesante en las actividades de gestión o dirigencia, ya que dadas sus cualidades, haría un papel igual o mejor que el de los hombres.

- **Pregunta 2: Edad**

Tabla 25: Edad de los Asociados

Años	Frecuencia	Porcentaje
20 - 29	5	13%
30 - 39	10	25%
40 - 49	10	25%
50 - 59	8	20%
60 - 69	7	17%
MAS DE 70	0	0%
Total	40	100%

Fuente: Campo

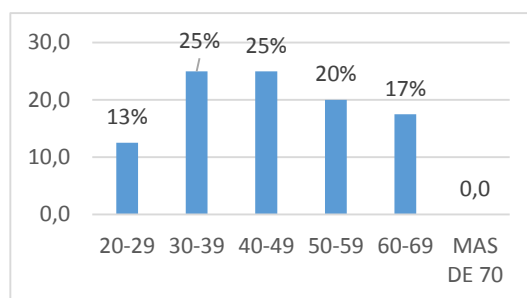


Gráfico 24: Edad de los asociados

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 25% de los asociados está comprendido entre los 30 años hasta 39 años y de los 40 años a los 49 años respectivamente, el 20% entre 50 a los 59 años, el 17,5% entre 60 hasta los 69 años y el 12.5% entre 20 hasta los 29 años.

Es importante contar una población más o menos joven como se presenta en los resultados, ya cuentan con vitalidad y energía para el trabajo agrícola y en capacidad de tomar decisiones midiendo riegos y proyecciones.

- **Pregunta 3:** Características del Productor

3.1 Estado Civil

Tabla 26: *Estado civil de los Asociados*

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	2	5%
Casado	16	40%
Unión Libre	20	50%
Divorciado	2	5%
Viudo	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Campo

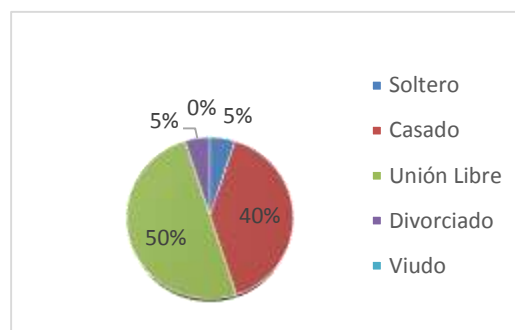


Gráfico 25: Estado civil de los asociados

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El estado civil de los asociados está representado por 50% en unión libre, el 40% casado y un 5% soltero y divorciados, respectivamente.

Es importante señalar que la mayoría de los socios productores tienen la responsabilidad de ser cabeza de hogar, es decir mantienen una familia ya sea casado o en unión libre por ende su importancia de mantener esta actividad ya que es el sustento familiar. En los otros casos tienden a seguir según la tradición y herencia que se da por generaciones y por las pocas oportunidades que tienen para insertarse en otras actividades.

La información es importante con el fin de conocer el sector en que se está trabajando y el grado de compromiso que van a tener los asociados por buscar un mejor porvenir para ellos y sus familias.

3.2 Número de miembros que conforman la familia

Tabla 27: *Número integrantes de las familias*

Integrantes	Frecuencia	Porcentaje
Hombres	97	55%
Mujeres	79	45%
Total	176	100%

Fuente: Campo

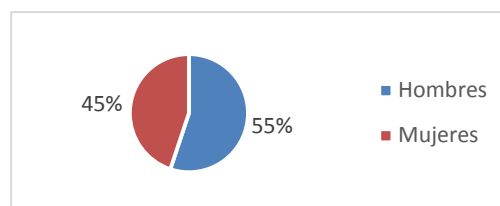


Gráfico 26: Número de integrantes de las familias

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 55% de los miembros de la familia de los asociados son hombres, mientras el 45% son mujeres. Al igual que las preguntas relacionadas a género se ve que la mayor parte está representada por los hombres.

Se puede considerar un fenómeno atípico en este grupo poblacional analizado, ya que siempre la población femenina es mayoritaria en el país, esto es más el 51% con respecto a los hombres, En este caso la diferencia porcentual se acerca a los 10 puntos.

3.3 Edad de los miembros de la familia campesina

Tabla 28: *Edad de los integrantes familia de los Asociados*

Edad	Hombres	Mujeres	Total	Porcentaje
0 a 5 años	7	10	17	10%
>5 a 10 años	10	4	14	8%
> 10 a 15 años	14	9	23	13%
> 15 a 20 años	11	7	18	10%
> 20 a 30 años	17	12	29	17%
> 30 a 50 años	21	22	43	24%
> de 50 años	17	15	32	18%
Total	97	79	176	100%

Fuente: Campo

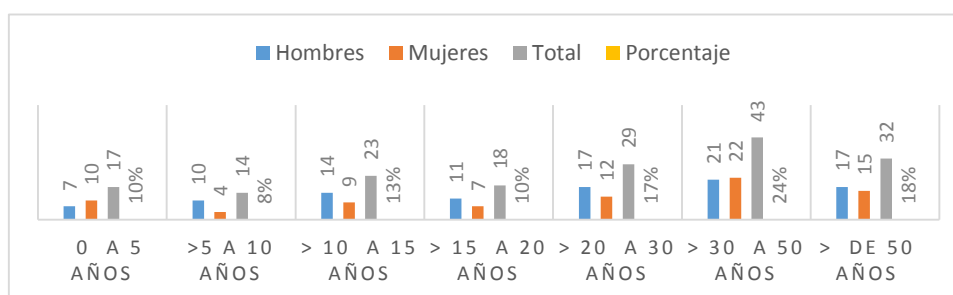


Gráfico 27: *Edad de los integrantes familia de los asociados*

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

La población está concentrada en un 24% entre los rangos de 30 a 50; el 18% en los mayores a 50 años, en tanto que el 17% está entre los rangos de 20 a 30 años, un 13% está representado por mayores de 10 a 15 años; también un 10% comparten rangos que van de 0 a 5 años y mayores de 15 a 20 años, y por último un 8% de personas mayores de >5 a 10 años. Estos resultados advierten un progresivo envejecimiento de la población, en virtud de que la crisis en la actualidad ya hace pensar mucho en tener familias cortas, en especial las jóvenes parejas, hecho que parece ser parte de la realidad de este grupo social y productivo.

Es importante incentivar a las nuevas generaciones para que no abandonen el campo ya que son el futuro de mantener una población abastecida de alimentos, por ende las políticas públicas promover apoyo e innovación a este sector que poco a poco va disminuyendo.

3.4 Instrucción del Productor

Tabla 29: *Instrucción del Asociado*

Instrucción	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	25	62%
Secundaria	14	35%
Superior	1	3%
Otro	0	0%
Total	40	100%

Fuente: Campo

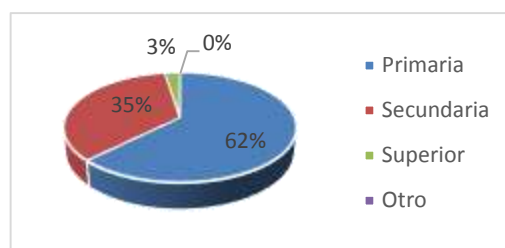


Gráfico 28: Instrucción del Asociado

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

En lo referente a la educación, el 62% de los asociados han culminado la primaria, mientras el 35% han logrado llegar la educación secundaria y sólo un 3% han realizado estudios superiores.

Estas características son muy comunes en el sector rural hecho que impide que hombres y mujeres frustren sus aspiraciones de formación profesional. Con dicha experiencia, es importante considerar ya que para tomar en cuenta los representantes de la Directiva para manejar la organización, así mismo es necesario para desarrollar información en la cual pueda ser comprendida e interpretada por cada uno de los socios.

3.4 Número de hijos que asisten a centro de educación

Tabla 30: Niveles de escolaridad hijos de los Asociados

Nivel de Escolaridad	Hijos	Porcentaje	Hijas	Porcentaje	Total	Porcentaje
Educación primaria	15	29%	6	12%	21	41%
Educación secundaria	14	27%	12	23%	26	50%
Educación superior	3	5%	2	4%	5	9%
Otra	0	0%	0	0%	0	0%
Total	32	61 %	20	39%	52	100%

Fuente: Campo

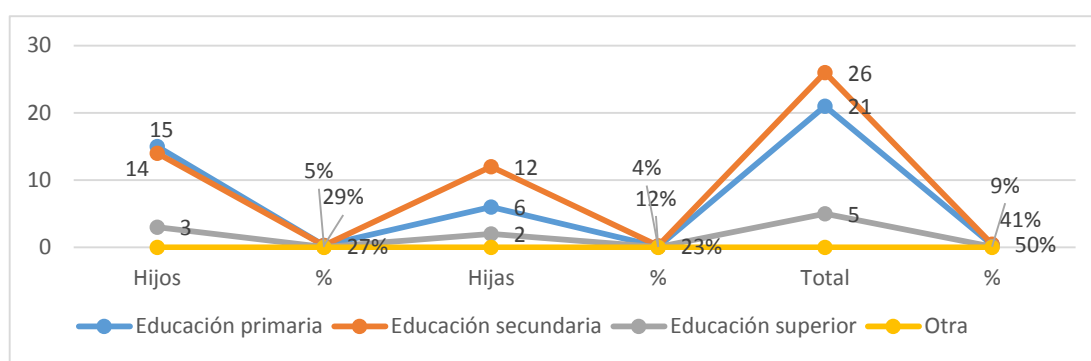


Gráfico 29: Niveles de escolaridad hijos de los asociados

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El **61%** de los hijos de los asociados se educan; de ellos el 29% en la educación primaria 27% en la secundaria y apenas el 5% en la universidad. Dicha realidades es demasiado opuesta a la de las hijas de las cuales el **39%** se educan: 12% en la primaria, 23% en la secundaria y el 4% en la Universidad. Esto significa que la relación es de 6 (h) a 4 (m) de cada diez hijos que se educan.

Cabe señalar con la pregunta anterior que la mayoría de los padres solo han terminado la primaria y también por el número de hijos que tienen en relación a los ingresos económicos por ende la cultura hacen que los padres incentiven a los hijos a que estudien hasta el colegio y si desean seguir sus estudios deben trabajar y autofinanciarse los mismos. La educación en los hijos es un factor importante dentro del desarrollo de las comunidades y con la creación de la Asociación es un recurso que permite que se generen fuentes de empleos para los mismos, es decir que mediante el conocimiento se podrá innovar y estructurar una organización competitiva en el sector.

II. EXPLOTACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCION AGROPECUARIA

- **Pregunta 1:** Lugar de Explotación Agrícola

Tabla 31: Localización de los predios de los Asociados

Recintos	Frecuencia	Porcentaje
San Pablo del Azul	18	45%
San Antonio	17	43%
Bellavista	2	5%
Los Ángeles	3	8%
Total	40	100,00%

Fuente: Campo

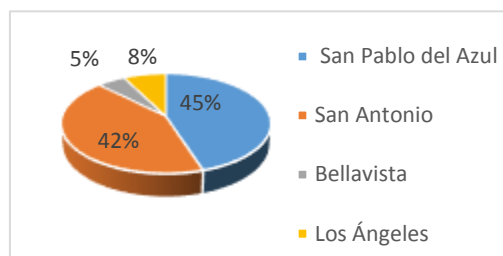


Gráfico 30: Localización de los predios de los asociados

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

De los datos obtenidos en relación a lugar de explotación tenemos que el 45% de las actividades se realizan en el Recinto San Pablo del Azul, el 42% en el Recinto San Antonio, el 8% en el Recinto Los Ángeles y un 5% en el Recinto Bellavista todos estos lugares corresponden al Cantón Quinindé, parroquia La Independencia.

Entre los Recintos San Pablo del Azul y San Antonio, la empresa deberá decidir la sede permanente, en especial si de acopio de productos se trata para su manipuleo, pequeña agregación de valor (empacado, limpieza, pesado y demás correspondiente al proceso productivo).

- **Pregunta 2:** Número de hectáreas que posee el socio

Tabla 32: *Dimensión de los predios*

Hectáreas	Frecuencia	Porcentaje
1/4 - 3 ha	22	55%
3 - 6 ha	10	25%
6 - 9 ha	5	12 %
9- 12 ha	1	3%
> de 13 ha	2	5%
Total	40	100%

Fuente: Campo

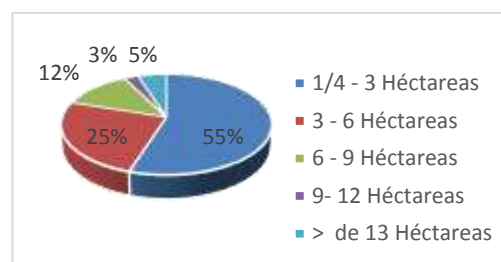


Gráfico 31: Dimensión de predios

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

La concentración de la estructura productiva de acuerdo al tamaño de la UPA (Unidad de producción agropecuaria) está entre 1/4 a 3 ha, representada por el 55%; el 25% de 3 a 6 ha; 12.50% de 6 a 9 ha; el 5% mayor a 13 ha, por último 2,50% de 9 a 12 ha.

La mayoría de los socios poseen menor número de hectáreas lo que la productividad y oferta productiva se reduzca o esté condenada únicamente para la reproducción familiar, es decir para la economía de subsistencia. Por otra parte solo el 17.5% de los predios se embarcan en las dimensiones más o menos comunes de la costa, donde una pequeña propiedad es considerada aquella que supera la 10 ha.

2.1 Productos principales y secundarios

Tabla 33: Producción principal y complementaria de cada predio

Productos Principales			Productos Secundarios		
Productos	Frecuencia	Porcentaje	Productos	Frecuencia	Porcentaje
Cacao	37	60%	Plátano	28	22%
Palma	6	10%	Naranja	33	26%
Palmito	1	2%	Mandarina	16	12%
Plátano	6	10%	Achiotillo	6	5%
Café	1	2%	Guineo	4	3%
Naranja	2	3%	Guaba	3	2%
Pimienta	5	8%	Mamey	2	2%
Maracuyá	4	6%	Zapote	1	1%
			Limón	5	4%
			Cauque	1	1%
			Yuca	9	7%
			Aguacate	8	6%
			Papaya	5	4%
			Maracuyá	2	2%
			Choclo	1	1%
			Guanábano	1	1%
			Ají	1	1%
			Aba	1	1%
			Café	1	1%
			Cacao	1	1%
TOTAL	62	100%		129	100%

Fuente: Campo

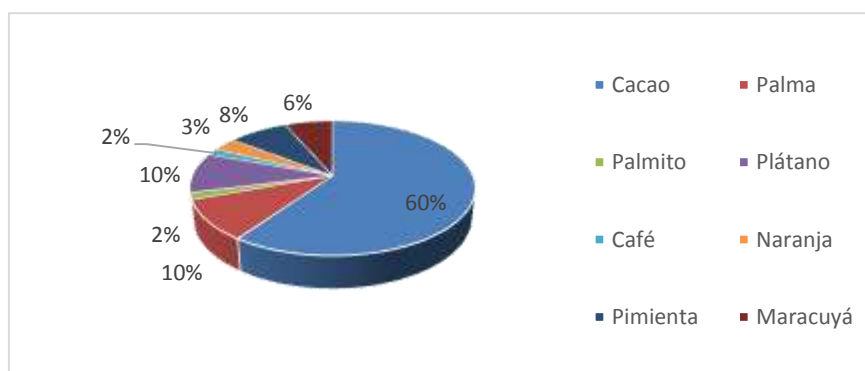


Gráfico 32: Productos principales

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

Podemos considerar de los productos principales o aquellos que representa la economía de base de las fincas, en 60% es el cacao, entre otros tenemos el plátano y la palma con un 10%, además de la pimienta con un 8%, la maracuyá 6% y otros considerados pero es poca la producción de la naranja 3%, el café y palmito con 2%.

La producción es típica de la región geográfica, es decir los productos de la otra economía agroexportadora prevalecen, porque además sus precios (cacao y café en especial) son atractivos y rentable. No se observa ningún producto de exportación o de consumo masivo como la soya, el arroz, maíz entre otros. Por ende la propuesta se basa en potencializar algún producto de consumo masivo que en un futuro represente un nuevo producto con valor agregado que tenga aceptación en el mercado tanto local como nacional.

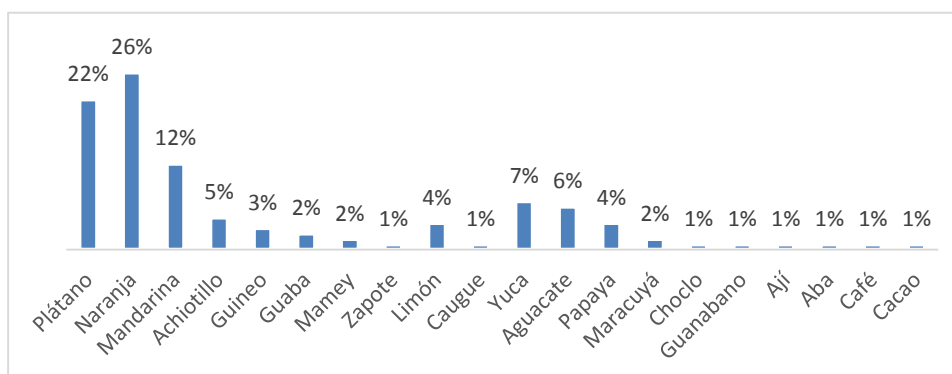


Gráfico 33: Productos complementarios

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

De los productos secundarios o que complementan el ingreso familiar, se precisa el más representativo a la naranja con un 26%, seguido por el plátano con un 22%, con una producción considerable hay la mandarina con 12%, la yuca 7%, el aguacate 6%, el achiotillo 5%, la papaya y el limón con 4% y los de menor producción está el guineo con 3%, la guaba, el mamey, maracuyá con 2% y por último está el zapote, choclo, guanábano, ají, aba, café y caco con un 1%. Cabe señalar que la producción es complementada por todos estos productos para los productores generar más ingresos a través de las frutas tropicales de la costa.

- **Pregunta 3:** Costos de Producción

Tabla 34: *Proyecciones de costos de producción*

Producto	Unidad	Volumen de Producción	Precio Promedio	Costo Producción Mensual	Costo Producción Anual
Cacao	Quintal	86,5	0,86	7439,00	89268,00
Palma	Tonelada	38	99,23	3770,74	45248,88
Plátano	Racimo	546	2,34	1277,64	15331,68
Naranja	Ciento	57900	6,21	3595,59	43147,08
Mandarina	Ciento	17750	6,75	1198,13	14377,50
Achiotillo	Ciento	206500	3,10	6401,50	76818,00
Guineo	Racimo	22	1,75	38,50	462,00
Guanábana	Unidad	5	2,00	10,00	120,00
Zapote	Unidad	100	25,00	25,00	300,00
Mamey	Unidad	10	0,50	5,00	60,00
Limón	Ciento	1500	3,40	51,00	612,00
Aguacate	Ciento	4700	7,00	329,00	3948,00
Guabas	Ciento	600	3,00	18,00	216,00
Maracuyá	Ciento	6400	8,00	268,80	3225,60
Papaya	Unidad	118	0,60	70,80	849,60
Yuca	Libras	950	0,20	190,00	2280,00
Choclo	Ciento	500	4,00	20,00	240,00
Ají	Libras	100	1,00	100,00	1200,00
Aba	Libras	120	1,00	120,00	1440,00

Fuente: Campo

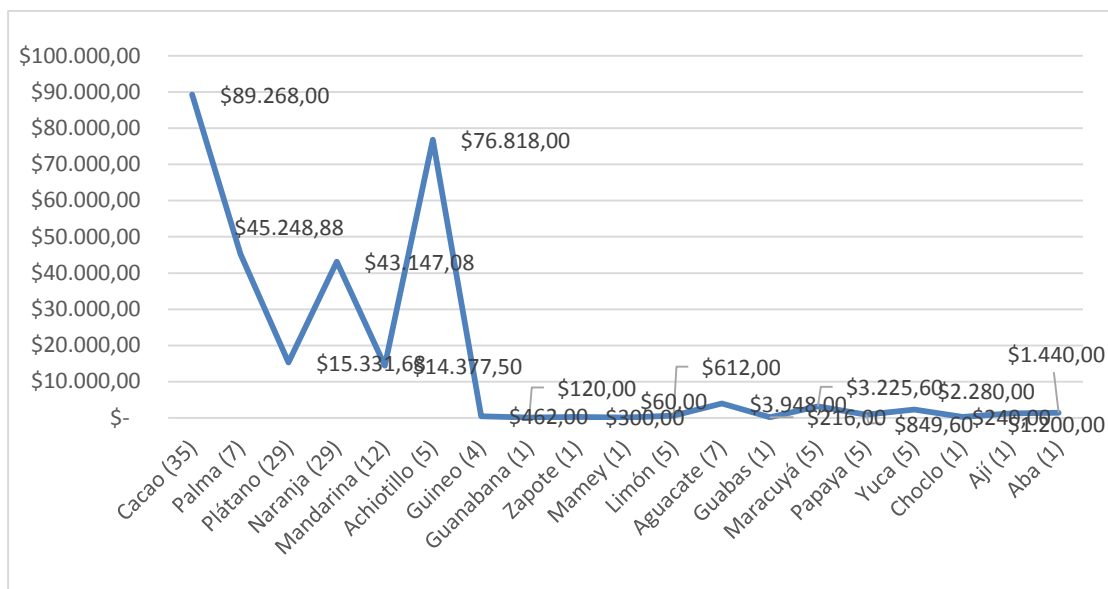


Gráfico 34: Proyecciones de costos de producción
Fuente: Campo

Análisis e interpretación

De las proyecciones en relación a la producción y sus costos se observa con los datos muy limitados y entregados por los asociados, se han promediado para efectuar un acercamiento a dicha realidad. Pero sin duda el cacao con un costo de producción anual promedio de \$ 89.268,00; el achiotillo con \$ 76.818,00; la palma \$ 45.248,88; la naranja \$ 43.147,08; el plátano \$ 15.331,68; la mandarina \$ 14.377,50; el aguacate \$ 3.948,00; la maracuyá \$ 3.225,60; yuca \$ 2.280,00; aba \$ 1.440,00; Aji 1.200,00; la papaya \$ 849,60; el limón \$ 612,00; el guineo \$ 462,00 el zapote \$ 300,00; el choclo \$ 240,00; las guabas \$ 216,00; la guanábana \$ 120,00; el mamey \$ 60,00.

De hecho como la producción en la mayoría de los casos no es extensiva, los valores referidos son producto de la sumatoria de los entregados por cada productor, ya que al no disponer de una contabilidad, hay muchos rubros no considerados que desde luego influirán sobre la percepción real del tema.

- **Pregunta 4:** Cuenta con algún tipo de seguro agrario para proteger la producción

Tabla 35: Seguro agrícola

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	40	100%
Total	40	100%

Fuente: Campo

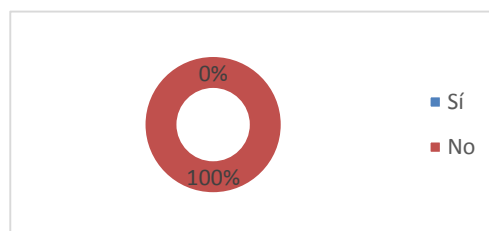


Gráfico 35: Seguro agrícola

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 100% de los socios no cuentan con ningún tipo de seguro para proteger la producción, es decir su producción es vulnerable en casos de riesgos naturales pierden la cosecha además que son los principales afectados la mayoría de ellos hacen créditos a los bancos para invertir en la producción.

El BNF actualmente Ban Ecuador, no ha logrado, vender dicho producto a los productores de la zona, y la poca confianza de los productores por la inversión a sus cultivos hace que no tomen riesgos y desistan acudir a instituciones financieras. Por ende es importante que la Asociación cuente con vías de acceso para financiamiento para sus socios o crear una caja de ahorro para que puedan acceder a créditos con intereses convenientes o crear programas que incentiven la producción.

- **Pregunta 5:** ¿Cómo registra sus gastos e ingresos de la producción agropecuaria?

Tabla 36: Manejo contable de la actividad Agrícola

Registro	Frecuencia	Porcentaje
Lleva Contabilidad Básica	1	2%
Registra en un cuaderno gastos e ingresos	5	12%
Registra solo en su memoria	1	3%
Un miembro de su familia lleva la contabilidad	0	0%
No lleva registros	33	83%
Total	40	100%

Fuente: Campo

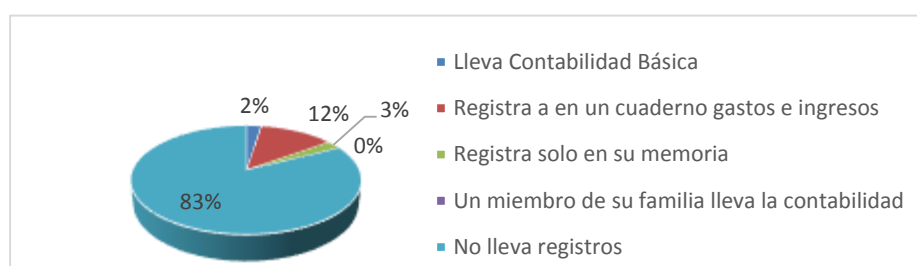


Gráfico 36: Manejo contable de la actividad agrícola

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 83% de los asociados no llevan registros de sus gastos e ingresos de la producción agropecuaria, mientras que un 12% registra en un cuaderno gastos e ingresos; también hay 2% que lleva contabilidad y por último otro 3% registra solo en su memoria. Es decir la mayoría de los productores no llevan controles de sus actividades económicas.

Se puede evidenciar que los agricultores manejan sus actividades de forma empírica ya que no se sabe con exactitud si se pierde o se ganan en la producción o cuanto se invierte o gasta en la misma.

Estas prácticas deberán con el tiempo desaparecer, porque no se sistematiza empresarialmente el destino del negocio familiar.

- **Pregunta 6:** ¿Cómo organiza Ud. las actividades agropecuarias en su propiedad?

Tabla 37: Organización de la actividad agropecuaria

Organización	Frecuencia	Porcentaje
Cada día programo la actividad agrícola y distribuyo el trabajo.	3	7%
Converso con mi familia que hay que hacer y distribuyo el trabajo.	6	15%
Programo semanalmente la actividad agrícola y distribuyo el trabajo.	4	10%
No programo, solo voy a propiedad y veo que debo hacer.	3	8%
Programo las siembras o cosecha de acuerdo a la necesidad de las ventas.	24	60%
Total	40	100%

Fuente: Campo

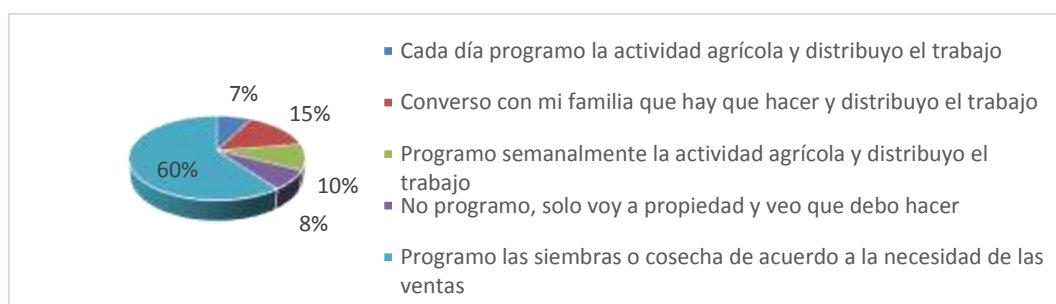


Gráfico 37: Organización de la actividad agropecuaria

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 60% de los productores programan tanto la siembra como cosecha de acuerdo a la necesidad de las ventas; un 15% conversa con la familia de las actividades que hay que hacer y distribuye el trabajo entre ellos; el 10% programa semanalmente las actividades agrícolas y distribuye el trabajo, un 8% no programa y solo va a las tierras y ve que hay que hacer para realizar sus tareas de campo, y el otro 7% cada día programa la actividad agrícola y distribuye el trabajo.

Por lo visto es la tradición la que se impone frente a la planificación relacionada tanto con los ciclos productivos de cada producto como también por los ciclos de mercados relacionados con la oferta y demanda de dichos productos en el mercado.

- **Pregunta 7:** ¿Le gustaría capacitarse para administrar adecuadamente su negocio agropecuario?

Tabla 38: *Capacitación empresarial*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	37	92%
No	3	8%
Total	40	100,00%

Fuente: Campo

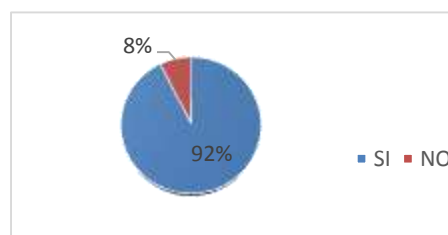


Gráfico 38: Capacitación Empresarial

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 92% de los productores les gustaría capacitarse para administrar adecuadamente su negocio agropecuario; mientras 8% no desean. Dentro de la capacitación consideran favorable ya que así podrán mejorar su producción e ingresos para el bien de ellos y de sus familias.

La capacitación es un activo intangible que tanto las empresas como las personas pueden tener y que en la actualidad es una ventaja competitiva, debido a los altibajos del mercado, los productores deben mejorar sus procesos tanto técnicos como administrativos, de lo contrario los resultados siempre serán los menos adecuados y que causan en muchos casos más problemas que rentabilidades.

- **Pregunta 8:** ¿En qué áreas le gustaría capacitarse para administrar más técnicamente su negocio agrícola?

Tabla 39: *Prioridad de capacitación*

Área	Frecuencia	Porcentaje
Gerencia básica (administración, control, planificación, estudio de mercado...)	0	0%
Planificación de la producción agropecuaria	6	15%
Control de plagas	33	82%
Riego	0	0%
Otros; Señale cuales: Ninguna	1	3%
Total	40	100%

Fuente: Campo

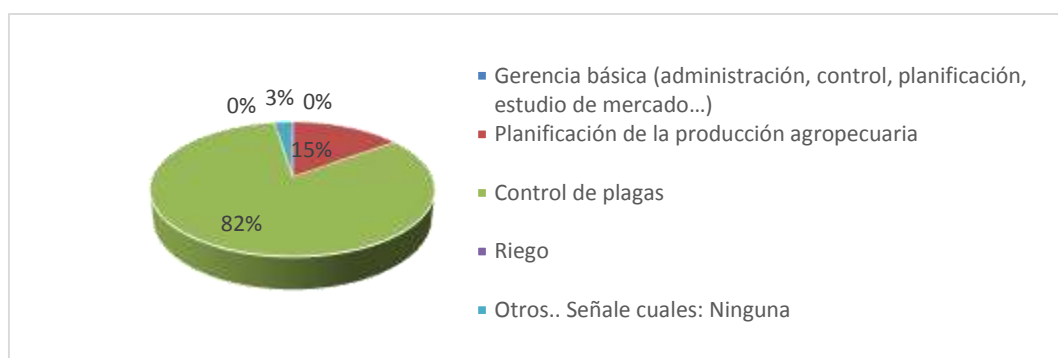


Gráfico 39: *Prioridad de Capacitación*

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 82% de los asociados priorizan capacitarse en control de plagas debido a que su producción por dicha causa ha bajado en calidad y volumen; en un 15% le gustaría la planificación de la producción agrícola y un 3% considera que no es necesario capacitarse en ninguna área.

La capacitación empresarial por el momento no es punto a analizar pero es importante ya que si no administran el proceso, si no planifican, si no trabajan en costos, los resultados siempre serán peores o los mismos.

- **Pregunta 9:** ¿Le gustaría que su Asociación Agropecuaria “Esperanza del Mañana”, se organice como una empresa Solidaria?

Tabla 40: *Criterio de los Asociados para crear la empresa solidaria*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	39	97%
No	1	3%
Total	40	100%

Fuente: Campo

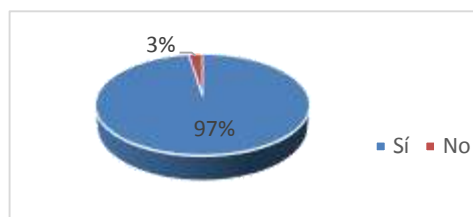


Gráfico 40: Criterio de los asociados para crear la empresa solidaria

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 97% de los asociados coinciden con los dirigentes en qué la Asociación Agropecuaria “Esperanza del Mañana”, se transforme en una empresa Solidaria; mientras 3% consideran que esta bien como esta.

Cabe señalar que tanto Directivos como socios están de acuerdo que la Asociación se estructure como una empresa solidaria que no pierde sus valores y principios con los que se identifica, una característica es que va a potenciar su actividad y mejorar los procesos en tanto en lo productivo, económico, social y ambiental de la misma.

III. RÉGIMEN DE TENENCIA

- **Pregunta 1:** Tenencia de la propiedad

Tabla 41: *Tenencia de la tierra*

Tenencia	Frecuencia	Porcentaje
Propia	33	82%
Arrendataria	2	5%
Aparcería	1	3%
Otra	4	10%
Total	40	100%

Fuente: Campo

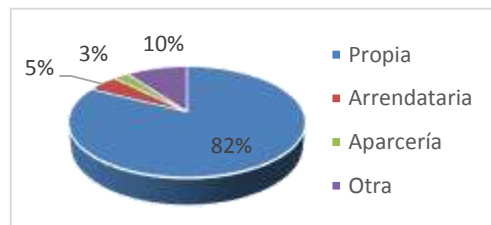


Gráfico 41: Tenencia de la propiedad

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 82% de los productores cuentan con tierras propias, un 10% pertenecen a otra es decir están en proceso de repartición de herencia, prestada por los padres para que trabajen, a medias con los padres entre otros casos, un 5% arrendada y por último 3% aparecería la mayoría con los padres.

Este dato es importante porque la estructura de la actividad agropecuaria depende mucho de la tenencia del primer factor productivo que facilita el proceso, este es la tierra.

IV. TIERRA LABRADAS Y CULTIVOS

- **Pregunta 1:** Dentro de su actividad Agrícolas las tierras cultivadas son de monocultivo o policultivo. (Monocultivo o varios cultivos en el predio)

Tabla 42: *Distribución agrícola*

Tipo de Cultivo	Frecuencia	Porcentaje
Monocultivo: siembra de un solo producto	0	0%
Policultivo: siembra de varios productos	40	100%
Total	40	100%

Fuente: Campo

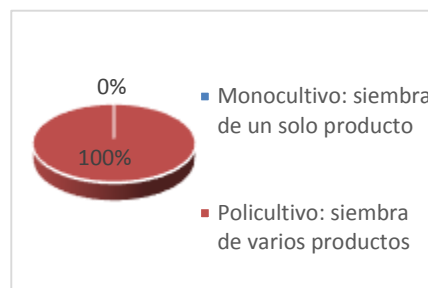


Gráfico 42: *Distribución agrícola*

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 100% las tierras las tierras están dedicadas a varios cultivos, uno de ellos siempre es en principal dependiendo del caso y de la vocación agrícola del productor.

Es unas características típicas de los agricultores de la costa, ya que las mismas condiciones agroecológicas permiten la variedad frente al monocultivo propio de los minifundios de la sierra ecuatoriana. Además que de una u otra formas ayuda a dinamizar su economía ya que algunos productores venden los productos y por ende les genera un ingreso extra.

- **Pregunta 2:** ¿Qué tipo de afectaciones ha tenido en la producción agrícola en los últimos años?

Tabla 43: *Afectaciones a la producción*

Enfermedades	Frecuencia	Porcentaje
Plagas	35	87%
Viento	0	0%
Malezas	3	8%
Inundaciones	0	0%
Sequías	0	0%
Otros: Lluvia	2	5%
Total	40	100%

Fuente: Campo

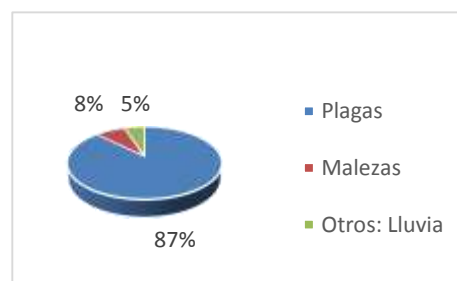


Gráfico 43: Afectaciones a la producción

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 87% de los asociados denuncia que son las plagas las que más han afectado a la producción agrícola en los últimos tiempos por el mal manejo de los desechos de fincas y hogares, otras por el cambio climático, otras que llegan desde lejos. Otras menos importantes han sido las malezas y la lluvia con un 8% y 5% respectivamente.

Estas afectaciones se han venido dando en el caso particular del cacao con lo que conocemos como monilla, lo que ha hecho que baje la producción ya que la mayoría de los asociados dependen de ese producto.

La Asociación debe gestionar convenios con MAGAP, la universidad en busca de apoyo técnico para mitigar problemas ocasionados por las plagas y sobre todo hacer estudios de productos que puedan cultivarse en el sector y que tengan menos riesgos de ser afectados.

- **Pregunta 3:** ¿Se guía por el calendario agrícola para las tareas del campo como siembra, poda etc...?

Tabla 44: *Calendario agrícola*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	31	77%
No	9	23%
Total	40	100%

Fuente: Campo

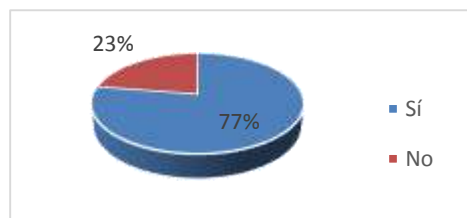


Gráfico 44: Calendario agrícola

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

En un 77% los productores guían sus actividades agrícolas en base al calendario establecido para efectuar podas, abonado, arado, recolección, siembra, entre otras, mientras un 23% no y se mantienen en que realizan las actividades de acuerdo a las necesidades del momento.

El calendario agrícola proporciona el MAGAP todo los años a los agricultores y es un buen guía para la actividad, está fundamentado en bases científicas, técnicas y astrales, propias de la idiosincrasia a la cultura andina, el cual se puede adaptar para que los agricultores puedan implementar en su proceso y actividades agrícolas.

Pregunta 4: ¿Utiliza técnicas innovaciones como invernaderos, métodos de protección contra el viento y contra las heladas, fumigación en la producción?

Tabla 45: *Uso de técnicas innovadoras*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	7%
No	37	93%
Total	40	100%

Fuente: Campo

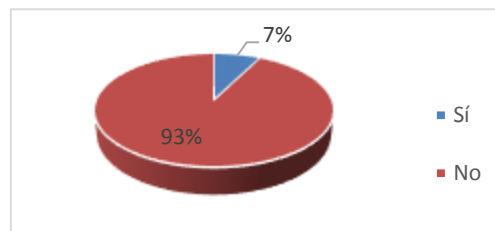


Gráfico 45: Uso de técnicas innovadoras
Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 93% de los agricultores no utiliza técnicas innovadoras como invernaderos, métodos de protección de la lluvia, fumigación en la producción con productos sello verde, riego controlado, entre otras; mientras un 7% Sí aplican estos métodos.

La principal causa de que no apliquen es que incurren gastos y no están capacitados para utilizar estas técnicas. Por ende la Asociación debería promover programas de capacitación y seguimiento de la actividad agrícola con el fin de que se implementen métodos y tecnologías amigables con el medio ambiente que ayuden al agricultor en sus actividades y que le permitan aprovechar sus recursos en un cien por ciento, mismo que garanticen mitigar el volumen de pérdidas en su producción. Además es necesario crear escuelas de campo que ayuden a adquirir experiencia y conocimientos a productos que sean rentables y productivos que se cultiven en el sector en base a factores climáticos y el suelo.

- **Pregunta 5:** Dentro de las labores agrícolas que tipo de productos aplica

Tabla 46: Aplicación de abonos, fertilizantes

Productos	Frecuencia	Porcentaje
Pesticidas	3	7%
Abonos Químicos	0	0%
Abonos Naturales	5	12%
Productos sello verde (ecológicos)	1	3%
Productos Químicos	30	75%
No Aplica Nada	1	3%
Total	40	100%

Fuente: Campo

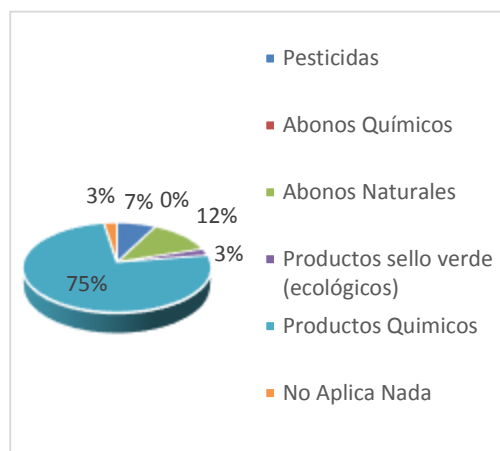


Gráfico 46: Aplicación de abonos, fertilizantes
Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 75% de los productos que aplican en las labores agrícolas son productos químicos, el 12% abonos naturales más conocidos como viores que los técnicos del MAGAP les provee, el 7% aplican pesticidas, el 3% utilizan productos de sello verde (ecológicos) y el otro no emplean ningún tipo de producto en sus actividades agrícolas.

En los últimos meses los agricultores están utilizando abonos orgánicos en la producción debido al asesoramiento de los técnicos del MAGAP, quienes elaboran en conjunto con ellos los viores para que puedan abonar sus cultivos. Pero en su mayoría usan químicos para matar enfermedades que afectan la planta.

La producción con químicos no es recomendable para la salud tanto de los consumidores como de los propios productores, por ello se desvaloriza la misma, se daña al medio ambiente y sobre todo agota al recurso más importante que es la tierra.

- **Pregunta 6:** Considera usted que es importante y necesario utilizar productos orgánicos o con sello verde para las labores agrícolas

Tabla 47: Importancia de productos orgánicos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	39	97%
No	1	3%
Total	40	100%

Fuente: Campo

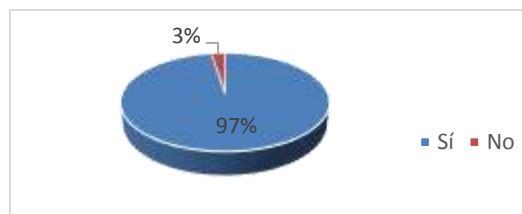


Gráfico 47: Importancia de productos orgánicos

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 97% de los productores consideran que es importante y necesario utilizar productos orgánicos o con sello verde para las labores agrícolas, mientras el 3% dice que no hacen ningún efecto en la producción, además que los resultados demoran.

Lamentablemente la costumbre sumada a las malas prácticas agrícolas va en contravía del mercado que cada día gana más consumidores responsables, es decir aquellos que adquieren al precio que sea, productos limpios sin químicos. Entrar en dicha es un proceso largo de educación y manejo de técnicas que con productos sello verde o vióles, dinamicen la producción y logren resultados cada vez más apropiados para mejorar la vida de productores y consumidores.

Es importante que la organización cuente con un centro de insumos ya que así los productores tendrían acceso a productos orgánicos según los requerimientos de la producción que se cultive en la zona.

V. RIEGO

- **Pregunta 1:** De dónde usted suministra el agua para sus cultivos

Tabla 48: Aproveccionamiento de agua

Fuentes	Frecuencia	Porcentaje
Río	5	12%
Pozos	33	83%
Pantanos	0	0%
Riachuelos	2	5%
Otros (Cuál:	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Campo

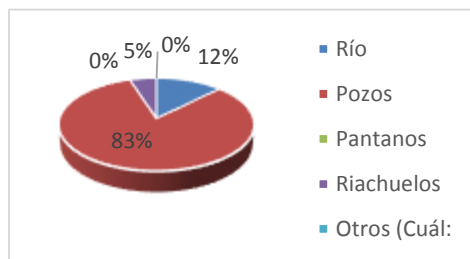


Gráfico 48: Aproveccionamiento de agua

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

La principal fuente de aprovisionamiento de agua tanto para consumo como para riego agrícola proviene de la excavación de pozos con un 83%, mientras que un 12% de ríos y por último un 5% de riachuelos.

Esa principal fuente si no se la mantiene tiene un corto ciclo de producción, así como no hay optimización del recurso ni almacenamiento en pequeños reservorios, en especial por el proceso de evaporación que es acelerado por la temperatura ambiente promedio máximo de 31 grados; medio está entre los 23 y 25 grados y mínima 18 grados centígrados que se da en la zona según datos obtenidos del plan territorial del Cantón.

- **Pregunta 2:** A qué distancia se encuentra el acceso al agua de dónde están sus cultivos.

Tabla 49: *Distancia de las fuentes de agua*

Distancia	Frecuencia	Porcentaje
Lejos	7	17%
Medio Lejos	11	28%
Cerca	22	55%
Total	40	100%

Fuente. Campo

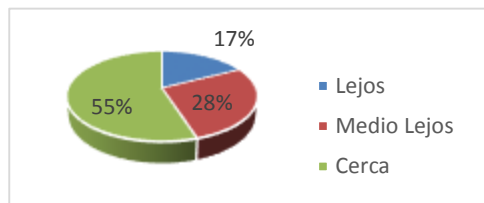


Gráfico 49: Distancia de las fuentes de agua

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 55% de los agricultores no tiene problemas con el acceso directo a las fuentes de agua, otros están un tanto lejos con 28% y un 17% está lejos el acceso al agua y con ello se les dificulta más para realizar sus actividades agrícolas.

El agua siempre será otro recurso productivo irremplazable, por ello su cuidado y optimización por el acelerado proceso de evaluación debido al calor, debe ser parte de la educación ambiental necesaria para los asociados y sus familias.

Cabe señalar que la mayoría de los socios cuentan con bomba de succión el cual facilita el acceso, adema facilita el trabajo, ya que el agua es un recurso que no sólo se utiliza para consumo personal, sino para cultivos, animales y otras labores.

- **Pregunta 3:** ¿Qué métodos de riego aplica usted en el cultivo de sus productos?

Tabla 50: *Tecnología de riego utilizada*

Tecnología	Frecuencia	Porcentaje
Aspersión	0	0%
Micro aspersión	0	0%
Pequeños canales	0	0%
Otros (cuales): No Aplica	40	100%
Total	40	100%

Fuente: Campo

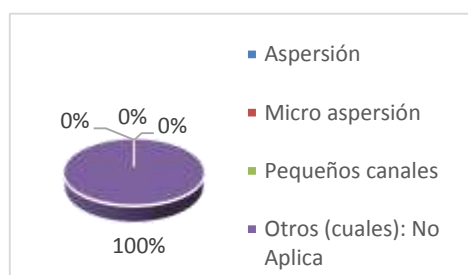


Gráfico 50: Tecnología de riego utilizada

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 100% de los agricultores no aplican ningún método o tecnología de riego a sus cultivos, por ende sólo esperan la lluvia en el cual se riegan los plantas.

Por eso el desperdicio del agua es permanente y no aprovechada para mejorar la productividad de la tierra que debe proporcionar a la planta la humedad y agua que necesita para su desarrollo y ciclo vegetativo. Esta si es otra tarea importante para la empresa a fin de introducir tecnología de riego apropiada de acuerdo a las fuentes donde se origina el recurso y al tipo de cultivos que tiene la finca.

- **Pregunta 4:** Con qué frecuencia realizan fumigaciones a sus cultivos

Tabla 51: *Fumigación a los cultivos*

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
Diario	0	0%
Semanal	4	10%
Quincenal	3	7%
Mensual	17	43%
Cada tres meses	1	2%
Cada seis meses	4	10%
Una vez al año	7	18%
Nunca	4	10%
Total	40	100%

Fuente: Campo

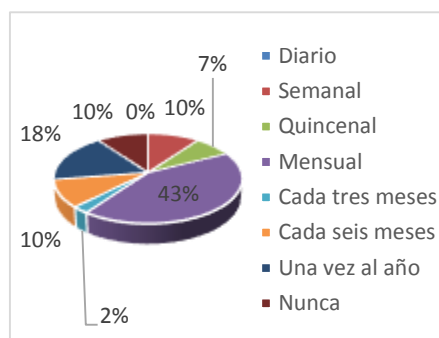


Gráfico 51: Fumigación a los cultivos

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 43% efectúa procesos de fumigación mensual a las plantaciones, el 18% una vez al año, el 10% lo realizan de forma semanal, cada seis meses y nunca, un 7% lo hace quincenalmente y el 2% cada tres meses.

La fumigación y el tipo de producto utilizado van en relación al motivo de dicha práctica agrícola, que a decir de los asociados está más relacionada con las plagas por ende en su mayoría lo realizan en periodos lejanos, además que los costos de los productos que se utilizan en la fumigación son elevados y los cultivos son sensibles ya que si se fumigan con varios productos la producción corre riesgos que se pierda.

VI. DESTINO DE LA COSECHA

- **Pregunta 1:** De los productos que usted cosecha que porcentajes aproximados los destina para autoconsumo y para la venta. (Eje, 10% autoconsumo, 90% venta)

Tabla 52: Destino de la producción

Destino	Frecuencia	Porcentaje
10% autoconsumo-90% venta	20	50%
20% autoconsumo-80% venta	4	10%
25% autoconsumo-75% venta	1	2%
50% autoconsumo-50% venta	6	15%
80% autoconsumo-20% venta	1	3%
90% autoconsumo-10% venta	2	5%
0% autoconsumo-100% venta	6	15%
Total	40	100%

Fuente: Campo

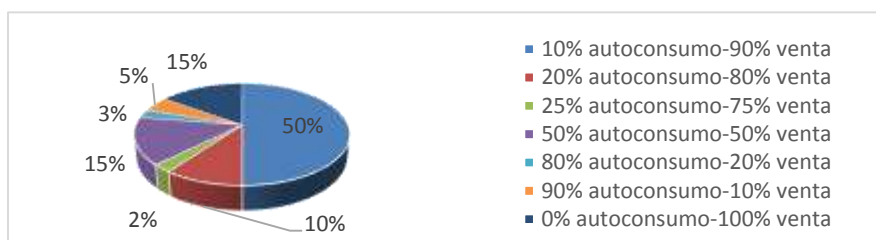


Gráfico 52: Destino de la producción

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

En la información destino de la cosecha de los productos tenemos que el 50% de los agricultores destinan (10% autoconsumo-90% venta); en un 15% (50% autoconsumo-50% venta) y otro (0% autoconsumo-100% venta) en este rango corresponde los que en su mayoría tiene sembrado palma y cacao ya que esos productos no son comestibles como son los frutales; el 10% (20% autoconsumo-80% venta); el 5% (90% autoconsumo-10% venta); un 3% (80% autoconsumo-20% venta) y por último un 2% en (25% autoconsumo-75% venta). En deducción la mayoría de los productores destinan sus productos a la venta y pocos dejan para el autoconsumo.

Esta información resulta importante para dimensionar si los asociados van pasando de la economía de subsistencia a la de acumulación progresiva.

- **Pregunta 2:** A parte de las Ferias Agrícolas, Donde usted comercializa sus productos agrícolas

Tabla 53: Mercados

Mercados	Frecuencia	Porcentaje
Mercado Local	6	15%
Centros Acopios Privados	29	72 %
Tiendas	2	5%
MAGAP	0	0%
Reparte en los hogares bajo pedidos	3	8%
Total	40	100%

Fuente: Campo

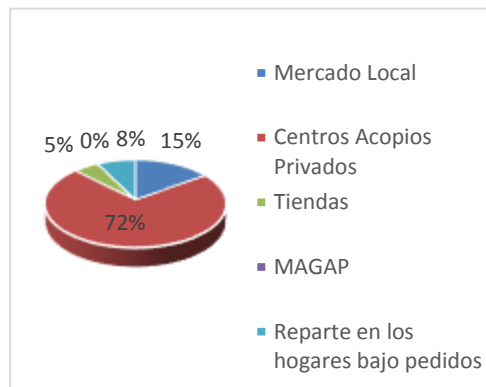


Gráfico 53: Mercados

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

A parte de las ferias agrícolas, los agricultores comercializan sus productos en un 72% a los centros de acopios privados, el 15% en el mercado local, el 8% reparte en los hogares bajo pedido y por último un 5% en tiendas.

Estas alternativas diversas no son del todo seguras, por ello deben ir pensando en nuevas alternativas para evitar que cuando fallan los centros de acopio particulares, sean considerados otros mercados que suplan dicha deficiencia y que incluso pueden ser más rentables y seguros.

- **Pregunta 3:** ¿Cuál es el producto considera usted que es el más rentable tanto en su producción como en la comercialización?

Tabla 54: *Productos rentables*

Productos	Frecuencia	Porcentaje
Palma	3	8%
Naranja	2	5%
Aba	1	2%
Plátano	7	18%
Maracuyá	4	10%
Cacao	23	57%
Total	40	100%

Fuente: Campo

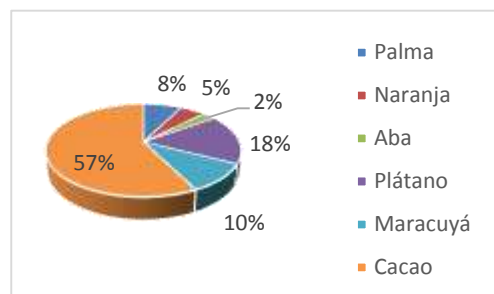


Gráfico 54: Productos rentables

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El producto considerado más rentable tanto en su producción y comercialización en un 57% es el cacao, el 18% es el plátano, el 10% la maracuyá, el 5% la naranja y un 2% el aba. Estos productos son los más viables en el mercado.

La cultura del cacao es tradicional y parte de la identidad productiva de la patria, el tema es como mejorar la calidad y diversificar la variedad para que sea más rentable y segura su venta en el mercado. Por ende es necesario un diagnóstico de otras alternativas que impliquen la apertura de un producto que pueda ser comercializado en el mercado.

VII. TECNOLOGIA

- **Pregunta 1:** ¿Cuáles son las herramientas tradicionales y modernas más utilizadas en las labores del campo?

Tabla 55: Tecnología en la producción

Herramientas	Frecuencia	Porcentaje
Machete	16	20%
Hacha	0	0%
Lampa	2	3%
Tijeras	11	14%
Podadoras	17	22%
Guaraña	14	18%
Excavadora	18	23%
Todas las anteriores	0	0%
Otras:	0	0%
Total	78	100%

Fuente: Campo

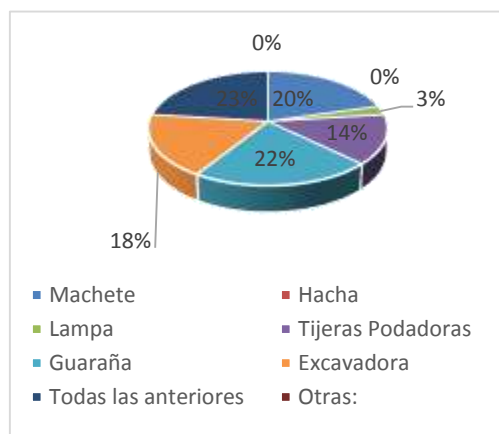


Gráfico 55: Tecnología en la producción

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

Las herramientas tradicionales y modernas más utilizadas en las labores agrícolas son todas las mencionadas con un 23%; profundizando más el uso de la guaraña con un 22%; el machete 20%; la excavadora 18%; tijeras podadoras 14%; y la lampa 3%.

No hay tecnología avanzada, la actividad agrícola se mueve más desde lo tradicional, por ello la productividad no es la que un negocio agrícola con proyecciones y metas ambiciosas en el tiempo deba cumplir. Quizá el tema del desconocimiento o los costos de la tecnología impidan modernizar los procesos.

- **Pregunta 2:** ¿Considera usted que se han cambiado los métodos de trabajo con el pasar del tiempo?

Tabla 56: *Método de trabajo*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	38	95%
No	2	5%
Total	40	100%

Fuente: Campo

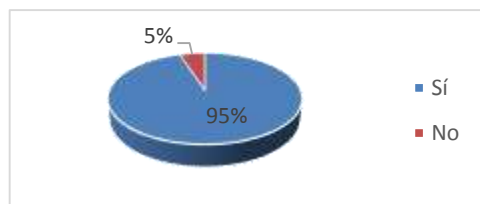


Gráfico 56: Método de trabajo

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 95% de los productores consideran que se han cambiado los métodos de trabajo con el pasar del tiempo ya que ahora la tecnología facilita los procesos dentro de las actividades agrícolas; mientras el 5% considera que siguen igual que antes.

En relación a los avances tecnológicos tanto las herramientas son innovadoras que permiten facilitar el trabajo y reducir tiempo en los agricultores en las diferentes actividades del campo como es la guaraña que suplantó el trabajo con el machete, las bombas a presión por bombas a motor entre otras. Los factores que impiden que alguno no posean estas herramientas es el costo para adquirirlas ya que son altos y en relación a la producción y tomando en cuenta que la mayoría tienen pequeñas extensiones de tierra.

- **Pregunta 3:** ¿Los agricultores tiene con acceso a través de instituciones pública o mediante convenio con organismos públicos, ONG´s u otras empresas de maquinaria utilizada en la explotación tales como tractores, motocultores, moto azadas, cosechadoras, empacadoras, vibradores entre otras?

Tabla 57: Acceso a maquinaria e infraestructura agrícola

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	40	100%
Total	40	100%

Fuente: Campo

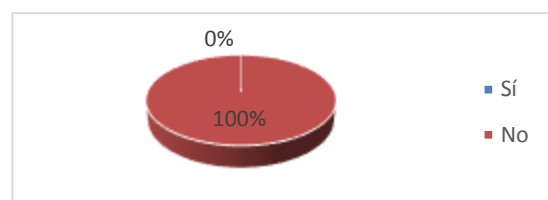


Gráfico 57: Acceso a maquinaria e infraestructura agrícola

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 100% de los agricultores no tienen acceso a maquinaria utilizada en la explotación tales como tractores, motocultores, moto azadas, cosechadoras, empacadoras, vibradores entre otras ni tampoco la asociación ha hecho convenios con instituciones pública, ONG´s u otras empresas.

En ello se evidencia cero gestión, porque además labran la tierra manualmente, lo cual no ayuda a obtener resultados que incrementen la productividad de la tierra cifrados en resultados de los proceso de producción.

VIII. MANO DE OBRA

- **Pregunta 1:** ¿Contrata usted Mano de Obra Externa para realizar las labores del campo?

Tabla 58: *Contratación de mano de obra*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	11	28%
No	29	72%
Total	40	100%

Fuente: Campo

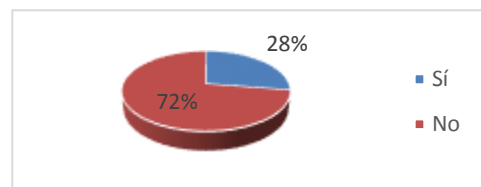


Gráfico 58: *Contratación de la mano de obra*

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 72% de los agricultores no contrata mano de obra externa para realizar las labores de campo utiliza solo mano de obra familiar, mientras el 28% si lo hacen.

Una de las razones es que la mayoría tiene propiedades pequeñas que no tienen dicho requerimiento y en otros casos el tema de los costos y beneficios legales que se exigen para contratar mano de obra. Además la mayoría de productores cuentan con familia numerosas por ende el trabajo se realiza en unos casos hijos ayudan a sus padres y otras las mujeres ayudan a sus esposos, lo cual contratar mano de obra externa no es un necesidad para los agricultores.

- **Pregunta 2:** ¿Los miembros de la Familia ayudan en las labores del campo?

Tabla 59: *Mano de obra familiar*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	34	85%
No	6	15%
Total	40	100%

Fuente: Campo

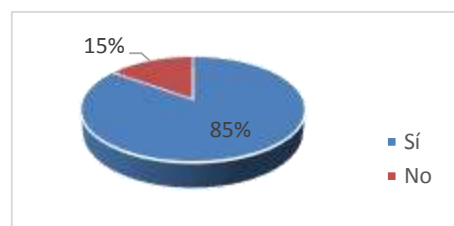


Gráfico 59: Mano de obra familiar

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 85% de la mano de obra es familiar en 15% no, este último dato se refiere al 28% de la tabla anterior de mano de obra externa que se contrata temporalmente.

La mano de obra familiar no consigna relación salarial ni otros beneficios, los cual hasta cierto punto ayuda a la subsistencia de la familia. En el caso de asociados de mayor edad los hijos se encargan en casi su totalidad de las actividades agrícolas siempre al mando o con la supervisión de los mayores.

El trabajo en familia es una tradición ya que se puede resaltar la ayuda mutua entre los miembros y sobre todo la experiencia transferible entre padre e hijos sobre las labores del campo la misma que se puede dar entre varias generaciones, aunque algunos casos muchos de los hijos migran a la ciudad lo cual que no es favorable para la economía del país.

2.1 ¿Los miembros de la Familia ayudan en las labores del campo?

Tabla 60: *Frecuencia de la mano de obra familiar*

Actividades	Frecuencia	Porcentaje
Permanente	47	63%
Cosecha	7	
Siembra	2	
Todas	38	
Ocasionales	28	37%
Limpias, Cosecha	3	
Siembra	1	
Todas	24	
Total	75	100%

Fuente: Campo

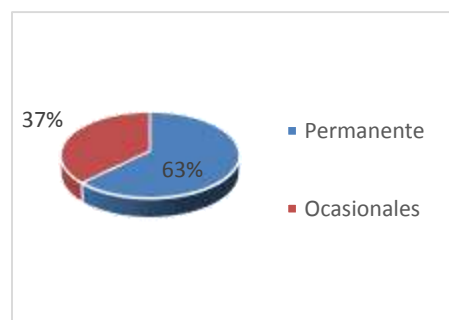


Gráfico 60: Frecuencia de la mano de obra familiar

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

Los miembros de la familia ayudan en las labores de campo permanentemente en un 63% en todas las actividades de la cadena de valor de la finca y el 37% ayudan ocasionalmente en este grupo se concentran más los hijos menores que estudian.

Se entiende por trabajo permanente cuando los padres e hijos mayores se dedican a las labores culturales en la finca para sacar la producción semanalmente al mercado, con los ingresos completan los productos que requieren para la canasta familiar y otras inversiones relacionadas con el mejoramiento de la calidad de vida como educación, transporte, entre otros. Mientras podemos considerar ocasionales ya que muchas veces los hijos y esposas le ayudan en tiempos libres o en vacaciones.

- **Pregunta 3:** La Agricultura es la principal actividad que Ud. Viene realizando en el transcurso del tiempo

Tabla 61: *Actividad principal de los asociados*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	100%
No	0	0%
Total	40	100%

Fuente: Campo

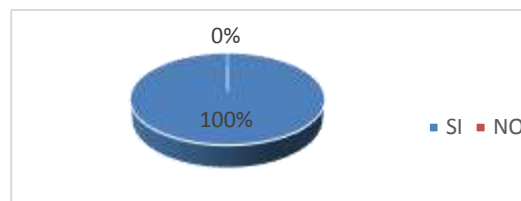


Gráfico 61: Actividad principal de los asociados

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 100% de los agricultores vienen ejerciendo la actividad agrícola en el transcurso del tiempo como eje principal y sustento de su familia. No desarrollan otras actividades que les permitan mejorar sus ingresos, por ello están enfrentados a riesgos permanentes de operación de la finca, de mercado, de liquidez, de plagas, entre otros.

La mayoría de los agricultores han realizado esta actividad por muchos años, así mismo se puede encontrar otros productores que han empezado a ejercer por medio de muchos factores como es la herencia de padres a hijos, lo cual han desencadenado una generación de agricultores. La formación de la empresa asociativa puede ser una buena alternativa para que sus ingresos y rentabilidad mejoren.

• **Pregunta 4: ¿Cuántos años de experiencia tiene la actividad agrícola?**

Tabla 62: *Años de experiencia en la actividad agrícola*

Años	Frecuencia	Porcentaje
0-1 año	0	0%
1-5 años	2	5%
5- 10 años	8	20%
10 -20 años	9	22%
20 años en adelante	21	53%
Total	40	100%

Fuente: Campo

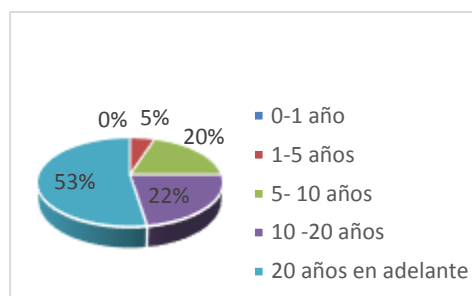


Gráfico 62: Años de experiencia en la actividad agrícola

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 53% tiene una experiencia de más de 20 años en la actividad agrícola, el 22% de 10 y 20 años, con un 20% de 5 y 10 años, por último 5% de 1 a 5 años.

Por ello se explica que es la tradición la que no cambia en relación a la realización de las actividades culturales y salta a la vista también que si se mantiene por tanto tiempo es por la actividad si genera beneficios a los asociados. Si dicha experiencia se sumara al cambio de actitudes y sistemas de producción, tal vez otra sería la situación y proyección económica, social y financiera de cada negocio agrícola.

IX. HÁBITAD Y RED VIARIA

- **Pregunta 1:** Para el ingreso a las tierras y sus cultivo cuentan con vías de acceso de que orden

Tabla 63: *Vías de Ingreso a las fincas*

Vías	Frecuencia	Porcentaje
Vía Principal	15	37%
Callejones	21	53%
Senderos	4	10%
No hay caminos	0	0%
Total	40	100%

Fuente: Campo

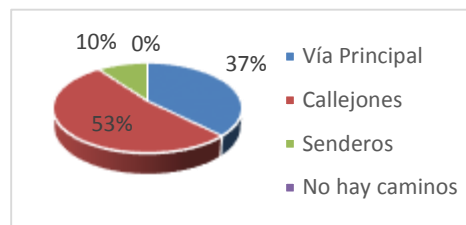


Gráfico 63: Vías de ingreso a las fincas

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 53% de los agricultores cuentan con callejones para el ingreso a las tierras y sus cultivo, el 37% con vía principal, y el 10% con senderos, los cuál es importante para ver la dificultad que sufren los productores para sacar a vender sus productos.

En su mayoría las vías de acceso son los callejones lo cual se ha podido identificar un problema en el traslado de los productos al mercado, en especial al no disponer de una red vial adecuada que garantice que los productos lleguen en buen estado. Por lo que se podría. Por lo tanto el centro de acopio es un punto principal en el cuál la organización puede implementar procesos de calidad con el fin de clasificar los productos que se encuentren en buen estado para después puedan ser comercializados en buen estado.

X. EN RELACIÓN A LA ASOCIACIÓN

- **Pregunta 1:** ¿Cree usted que la asociación debe contar con misión, visión, principios y valores para su correcto desempeño?

Tabla 64: *Conocimiento de la Asociación*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	95%
No	2	5%
Total	40	100%

Fuente: Campo

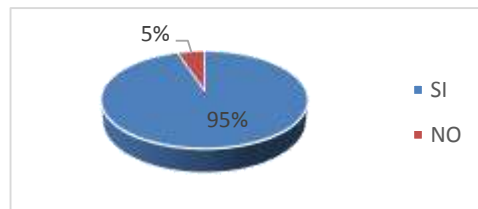


Gráfico 64: Conocimiento de la Asociación

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 95% de socios consideran que la asociación debe contar con misión, visión, principios y valores para su correcto desempeño; mientras un 5% piensa que por el tamaño no es necesario.

Es necesario que la Asociación tenga directrices ya que le ayudará a proyectarse en el futuro, además de que los socios conozcan el camino hacia donde quieren llegar, permitirá que se sientan comprometidos y conozcan su responsabilidad con la organización.

- **Pregunta 2:** ¿Considera usted que las funciones y responsabilidades de cada uno de los socios están bien definidas?

Tabla 65: *Funciones y responsabilidades del asociado*

Percepción	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	33	83%
Neutral	3	7%
Desacuerdo	4	10%
Total	40	100%

Fuente: Campo

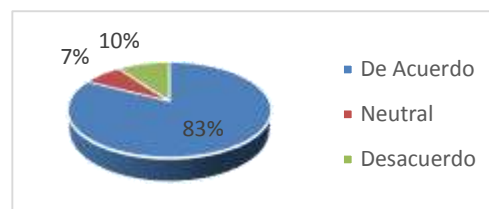


Gráfico 65: Funciones y responsabilidades del asociado

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

Los socios consideran en un 83% que si están definidos al menos los roles de los asociados, el 10% considera que no y el 7% no responde.

De ser así, lo que están definidas son las participaciones de los asociados en las ferias, en las reuniones que sostienen pero no así en la organización como tal, donde es el voluntarismo lo que por el momento les tiene juntos. Cabe señalar que la Asociación cuenta con reglamento interno donde establece los derechos y obligaciones que tienen los socios, además las sanciones que tendrán los mismos en caso de que incumplan en las actividades estipuladas en el mismo.

- **Pregunta 3:** ¿Cómo es el ambiente de trabajo dentro de la Asociación?

Tabla 66: Ambiente de trabajo en la Asociación

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	15%
Muy Bueno	11	28%
Bueno	17	42%
Regular	6	15%
Total	40	100%

Fuente: Campo

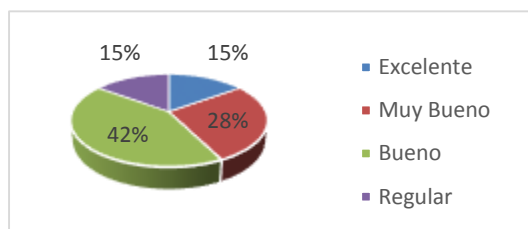


Gráfico 66: Ambiente de trabajo en la Asociación

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

Los socios consideran un 42% bueno el ambiente de trabajo dentro de la Asociación, mientras un 28% piensan que es muy bueno, un 15% consideran que es excelente y regular ya que hay cosas que mejorar tanto en los directivos como en los socios.

Esta pregunta sostiene la relación de los beneficios que le ofrece a Asociación y si se ha cumplido las perspectiva para lo cual fue creada. Por el momento la organización ha logrado la coordinación de ferias, donde de alguna manera si hay asociados que pueden beneficiarse mejor que otros por la calidad del producto y el volumen que sacan a la venta. Cabe señalar que la organización se encuentra en proceso de crecimiento en el entorno por ende los beneficios son limitados y los movimientos de gestión demoran por ende su desempeño no cumple parcialmente la satisfacción de los socios.

- **Pregunta 4:** ¿Los Directivos de la Asociación motivan a los socios en la participación de las reuniones tanto ordinarias como extraordinarias?

Tabla 67: *Motivación y participación de los socios*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	97%
No	1	3%
Total	40	100%

Fuente: Campo

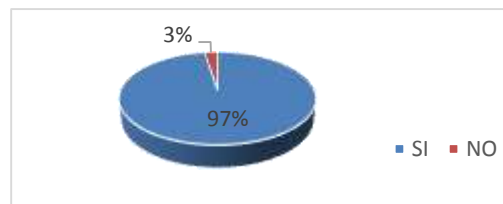


Gráfico 67: Motivación y participación de los socios

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 97% de los socios consideran que los Directivos de la Asociación sí los motivan en la participación de las reuniones tanto ordinarias como extraordinarias, mientras un 3% consideran que no.

El liderazgo organización es efectivo y vale no solo por el acercamiento que provoca a los asociados para asistir a las acciones programadas, el tema es como mantenerlas en el tiempo y medir dicha participación en beneficios colectivos.

Los dirigentes deben cumplir con lo que dice su reglamento en cual tiene la obligación de realizar reuniones periódicas informativas y en caso de que se solicite asesoramiento al MAGAP, realizar reuniones de asesorías técnicas.

- **Pregunta 5:** ¿Qué le impide participar en la organización en algunas ocasiones?

Tabla 68: *Motivos que limitan la participación*

Motivos	Frecuencia	Porcentaje
Horarios de Trabajo	39	97%
Tratan temas de poco interés	1	3%
La forma de organización	0	0%
No se siente motivado	0	0%
Total	40	100%

Fuente: Campo

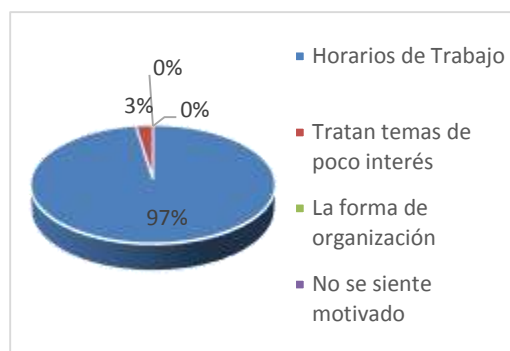


Gráfico 68: Motivos que limitan la participación
Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 97% de los asociados considera el horario de trabajo que a veces no se ajusta al de las convocatorias como la principal limitación que en resumidas cuentas es cuestión de ajustar tiempos comunes. El 3% que es una expresión mínima que lo relaciona al tipo de temas que se tratan que no tiene interés colectivo no personal.

Es importante conocer los motivos limitantes en la participación de los socios, ya que los directivos podrán ajustar horarios flexibles para las reuniones y capacitaciones. Pero en este caso la mayoría está comprometido en la asistencia de las mismas.

- **Pregunta 6:** ¿Considera usted que las decisiones de la organización son fruto del aporte de todos sus miembros?

Tabla 69: Participación en la toma decisiones

Participación	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	36	90%
A veces	3	7%
Nunca	1	3%
Total	40	100%

Fuente: Campo

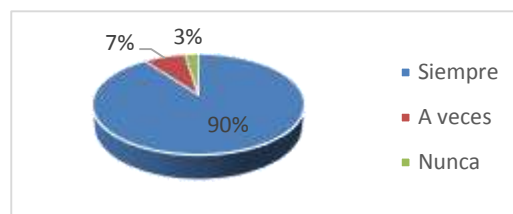


Gráfico 69: Participación en la toma de decisiones
Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 90% de los socios consideran que las decisiones son producto de la participación mayoritaria de todos, el 7% dice que a veces y el 3% dice que no.

En ello hay una construcción de madurez y confianza para crear los escenarios que permitan que las decisiones debidamente analizadas se traduzcan en beneficios colectivos. Además que el presidente tiene la obligación de cumplir con los requerimientos establecidos en el reglamento relacionado al procedimiento parlamentario de ser intermediario en las opiniones y la participación de los socios.

- **Pregunta 7:** ¿Considera usted que la Asociación debe implementar estrategias y programas que incluyan lo social, económico y ambiental?

Tabla 70: *Sustentabilidad y sostenibilidad de la organización*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	100%
No	0	0%
Total	40	100%

Fuente: Campo

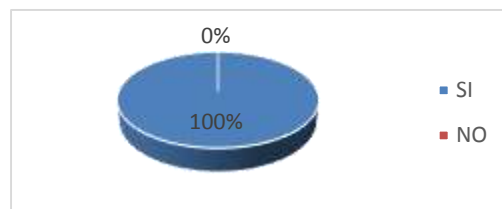


Gráfico 70: Sustentabilidad y sostenibilidad de la organización

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 100% de los socios consideran que la Asociación debe implementar estrategias y programas que incluyan lo social, económico y ambiental para mejorar los procesos de la misma, referidas como menciona la teoría de la Responsabilidad Social Empresarial, al lograr el triple balance de resultado, que haga a la Asociación una empresa sostenible y sustentable al igual que a cada uno de los emprendimientos agrícolas que la conforman.

- **Pregunta 8:** ¿Se realizan controles durante la ejecución de actividades administrativas, comerciales y productivas mediante el registro de cada proceso en un documento?

Tabla 71: *Control social de los asociados*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	40%
No	24	60%
Total	40	100%

Fuente: Campo

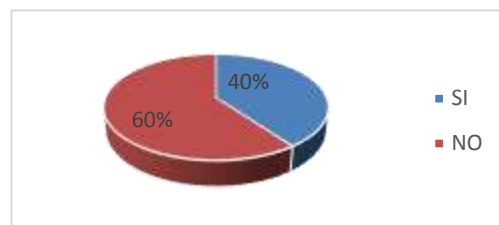


Gráfico 71: Control social de los asociados

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 60% de los socios consideran que no se realizan controles durante la ejecución de actividades administrativas, comerciales y productivas a través del registro de cada proceso en un documento; mientras el 40% dicen que si le llevan controles específicamente en las ferias agrícolas de los productos que comercializa.

Los miembros de la Directiva no manejan controles en los procesos administrativos, comerciales y productivos, una de las razones es la estructura simple y que esta una persona a cargo, además las funciones no están descentralizadas. Es necesario con la propuesta se implementen documentos que respalden los procesos, así mismo las funciones que garanticen que las actividades se desarrollen de forma adecuada.

- **Pregunta 9:** ¿Qué estrategias aplican La Asociación en comercialización de sus productos en relación con el mercado?

Tabla 72: Estrategias de comercialización

Estrategia	Frecuencia	Porcentaje
Variación de Precios	13	32%
Atención Adecuada	5	12%
Promociones, descuentos	3	8%
Relación directa con el consumidor	19	48%
Total	40	100%

Fuente: Campo

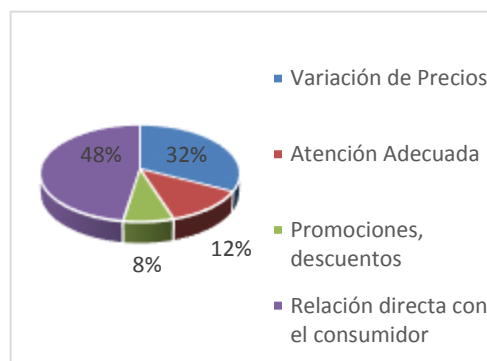


Gráfico 72: Estrategias de comercialización
Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 48% de los socios consideran que la relación directa con el consumidor es la principal estrategia que aplican los productores de la Asociación en la comercialización de los productos, el 32% piensa que es la variación de precio, el 12% la atención adecuada y el 8% las promociones y descuentos, todas estas condiciones son dadas en relación con el mercado local del cantón.

Las estrategias propuestas son interesantes para la comercialización de los productos que se ofertan en la actualidad en las ferias que organiza la Asociación; sin embargo se deberán proyectar esta y otras estrategias de manera técnica y orientada a ganar más espacios de mercado.

- **Pregunta 10:** ¿Estaría usted dispuesto al cambio, si se promueven estrategias que impliquen transformar procesos administrativos, producción, comercialización y otros que según requerimientos del entorno se deban cambiar?

Tabla 73: *Actitud para el cambio*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	36	90%
No	4	10%
Total	40	100%

Fuente: Campo

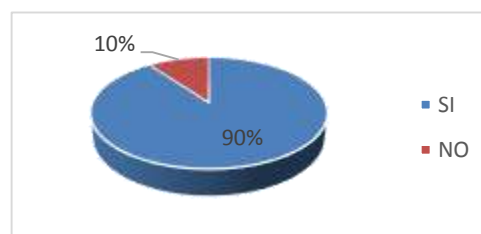


Gráfico 73: *Actitud para el cambio*

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 90% de los productores si estarían dispuesto al cambio, en caso de que se promovieran estrategias que impliquen transformar procesos administrativos, producción, comercialización, mientras un 10% mantendrían su metodología de trabajo según su experiencia de muchos años. Son percepciones diferentes pero es importante considerar los requerimientos del entorno que se deban cambiar.

La organización a través de implementación de procesos en cada una de las áreas: administrativas, productivas y comerciales debe mejorar en coordinación de cada unidad de las unidades productivas en beneficio de los agricultores a través del compromiso y la aceptación al cambio a su metodología ya que se pretende realizar los procesos de una forma tecnificada que permita potenciar la cadena productiva de cada uno de los productos que se cosechan en la zona.

- **Pregunta 11:** ¿Está comprometido usted con el trabajo que está haciendo la Asociación en conjunto y tiene la confianza en sus directivos sobre la gestión que se está realizando?

Tabla 74: *Compromiso del asociado*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	95%
No	2	5%
Total	40	100%

Fuente: Campo

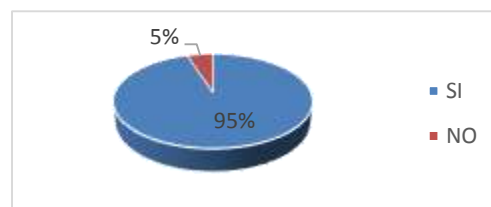


Gráfico 74: Compromiso del asociado

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 95% de los socios si está comprometido con el trabajo que está haciendo la Asociación en conjunto, además tiene la confianza en sus directivos sobre la gestión que se está realizando; mientras un 5% no está de acuerdo y consideran que se debe mejorar la gestión de la Asociación.

Este es el activo principal con el que debe contar la organización para realizar sus actividades que impulsen su crecimiento colectivo e individual, complementado con los principios y valores que se generen en la organización y que se sustentados en las empresas solidarias y que muchos autores lo han mencionado.

3.5.3 Análisis Encuesta a los Clientes

- **Pregunta 1: Género**

Tabla 75: *Género de los clientes*

Género	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	70	46%
Mujer	79	53%
Otros	1	1%
Total	150	100%

Fuente: Campo

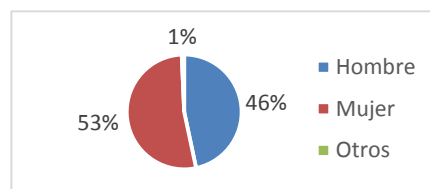


Gráfico 75: Género de los clientes

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

Los clientes que realizan sus compras de productos agrícolas a los socios de la Asociación Agropecuaria “Esperanza del Mañana” en su mayoría son mujeres representada por un 53%, seguido por los hombres con un 46% y el 1% representada por una persona de otro género.

Esta tendencia es común en nuestro país ya que las mujeres por estar más relacionadas con la economía del hogar o del cuidado, tienen la última palabra de compra más aún en productos alimenticios, además que en muchos casos son las que llevan las finanzas del hogar. Por ende tratan de buscar mercados económicos, pero no hay mucha diferencia con los hombres ya que hay un porcentaje alto de hombres que acuden a realizar compras a las ferias organizadas por la Asociación.

- **Pregunta 2:** Con qué frecuencia, usted realiza sus compras en la Aso. Agropecuaria "Esperanza del Mañana"

Tabla 76: Frecuencia de compras

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	97	65%
Quincenal	23	15%
Mensual	9	6%
De vez en cuando	21	14%
Total	150	100%

Fuente: Campo

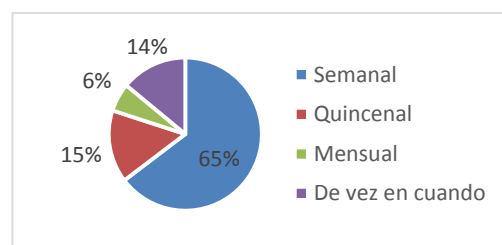


Gráfico 76: Frecuencia de Compras

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 65% de los clientes señalan que hacen mercado semanalmente, un 15% lo hacen quincenalmente, un 14% de vez en cuando y un 6% mensual, importante para considerar la afluencia de los compradores y el mayor movimiento se realiza semanalmente.

La zona se caracteriza por ser agro productiva por lo parte de la población se dedica a trabajos como peones, jornaleros y labores del campo, también la zona se caracteriza por la afluencia del comercio como los negocios propios y la venta informal, de allí nace la frecuencia del periodo de compras en relación de a sus ingresos que se dan cada semana.

Además que hay otras personas que según su nivel de ingresos lo realizan en el transcurso de la quincena y el mes. Es necesario conocer estos datos ya que permitirá conocer del mercado y afluencia de las personas con los periodos en que se pueden aumentar la oferta.

- **Pregunta 3:** ¿Cómo califica, usted los productos que ofrece la Asociación Agropecuaria "Esperanza del Mañana"?

Tabla 77: Calificación de los productos

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	27	18%
Muy Buenos	31	21%
Buenos	81	54%
Regulares	11	7%
Deficiente	0	0%
Total	150	100%

Fuente: Campo

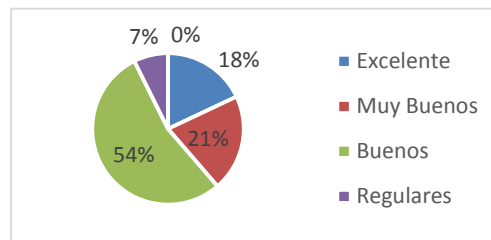


Gráfico 77: Calificación de los productos

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 54% de los clientes que acuden a las ferias consideran que los productos son buenos, el 21% muy buenos, el 18% excelentes y un 7% regulares.

Es importante conocer la percepción de los compradores en relación a los productos ya que la mayoría considera que son buenos es decir que no cumplen parcialmente con las perspectivas, por ende los productores están en la obligación de mejorar aspectos del mismo con el fin de que los clientes se sientan satisfechos y por ende que la organización sea reconocida en el sector.

Esta calificación permite crear una ventaja competitiva en relación al mercado local, además que es importante para atraer nuevos clientes, que mediante este trabajo se puede potencializar más estrategias relacionadas a la 4P del marketing mix como es: producto, precio, promoción y plaza.

- **Pregunta 4:** ¿Cómo estima los precios de los productos que se ofrecen en la Asociación Agropecuaria "Esperanza del Mañana"?

Tabla 78: *Estimación de precios*

Percepción	Frecuencia	Porcentaje
Caros	1	1%
Medios	9	6%
Caros		
Accesibles	122	81%
Baratos	18	12%
Total	150	100%

Fuente: Campo

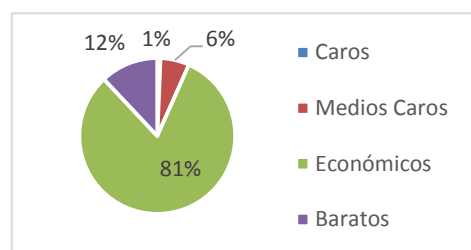


Gráfico 78: Estimación de precios

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

Dentro la estimación de los precios de los productos que se ofrecen en la Asociación Agropecuaria "Esperanza del Mañana" los clientes consideran con un 81% que son económicos, 12% baratos, 6% medios caros y un 1% caro, estos precios están relacionado al precio que se venden en el mercado local.

La estimación es un punto referencial para los compradores que tienden a buscar mercados que oferten productos con precios razonables al alcance de su economía, por medio de disposición del MAGAP se establece los precios con rebaja desde un 5% a 10% menos que el mercado. De allí nace la aceptación de las personas a la ferias además de otros factores del producto que complementan la actividad económica del lugar.

- **Pregunta 5:** ¿Qué aspectos considera más apreciables del producto y servicio que le ofrece la Asociación Agropecuaria "Esperanza del Mañana"?

Tabla 79: Aspectos del producto y servicio

Características	Frecuencia	Porcentaje
Precio	33	22%
Calidad	59	39%
Atención al Cliente	58	39%
Otros	0	0%
Total	150	100%

Fuente: Campo

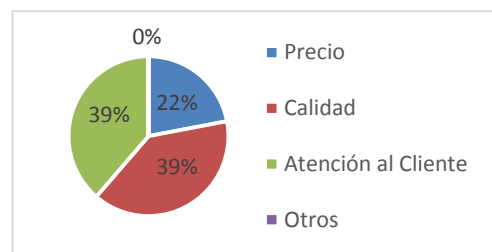


Gráfico 79: Aspectos del producto y servicio
Fuente: Campo

Análisis e interpretación

Los clientes consideran como aspectos más apreciables del producto y servicio que se ofrecen a la calidad en un 39% y la atención al cliente, y un 22% consideran al precio.

Esta característica se complementa a las preguntas anteriormente analizadas ya que uno de los factores que incide en que los productos es que llegan frescos y que los productores tienen la idea que los clientes se vayan satisfechos y que vuelvan en otras ocasiones a comprar. Además se puede resaltar una de las estrategias de ventas que es la relación directa con el consumidor.

- **Pregunta 6:** Por qué compraste los productos

Tabla 80: Destino de la compra

Destino	Frecuencia	Porcentaje
Negocio	26	17%
Familia	53	35%
Consumo personal	71	47%
Otro	1	1%
Total	150	100,00%

Fuente: Campo

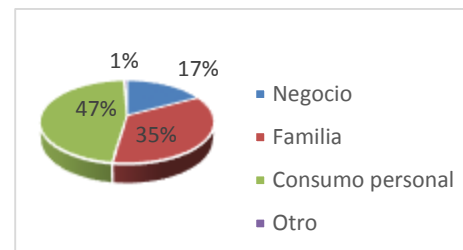


Gráfico 80: Destino de compra

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 47% de los clientes realizan sus compras para consumo personal, el 35% para familia, 17% para negocio y 1% para otra actividad.

El destino de la compra es necesario para su respectivo análisis en relación a los intermediarios ya que el fin es que los productos lleguen directamente al consumidor mitigando así la cadena de intermediarios. A través de esta investigación se podrá diseñar el canal de distribución adecuado en donde la organización pueda definir los puntos de venta de los productos a ser ofertados.

- **Pregunta 7:** Cómo califica Ud. La atención que recibe en la Asociación Agropecuaria "Esperanza del Mañana"

Tabla 81: Calificación atención al cliente

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	34	23%
Muy Buena	41	27%
Buena	64	43%
Regular	11	7%
Deficiente	0	0%
Total	150	100%

Fuente: Campo

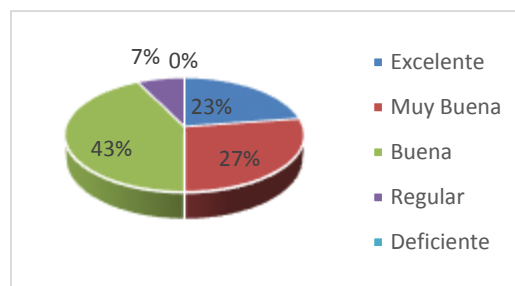


Gráfico 81: Calificación atención al cliente

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 47% de los clientes consideran que la atención que brindan los socios es buena, un 27% muy buena, 23% excelente y un 7% regular.

Esta información permite conocer si los socios necesitan capacitación en el área de atención al cliente para fidelizarlo y con ello definir su estrategia competitiva para la mejor aceptación en el mercado, ya que la satisfacción de los clientes garantiza que las ferias se realicen y las ventas igual.

- **Pregunta 8:** Volverías a comprar los productos en las ferias agrícolas

Tabla 82: *Satisfacción de los clientes*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	147	98%
No	3	2%
Total	150	100%

Fuente: Campo

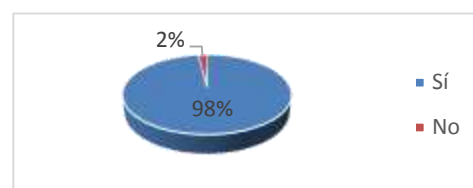


Gráfico 82: Satisfacción de los clientes

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 98% de los clientes volverían a comprar los productos en las ferias agrícolas, mientras el 2% no estarían dispuesta a comprar, por ello el nivel de aceptación de las personas es favorable para la organización cuyo contacto con su target esta aun solo definido en las ferias que efectúan cada domingo en el Sindicato de Choferes de La Concordia.

Esto quiere decir que la actividad que realiza la Asociación incentiva al comercio tanto a los productores como los clientes a través de movimientos económicos que se generan en la zona. En la actualidad la organización mantiene un mercado accesible a todo tipo de cliente, pero es necesario buscar nuevas alternativas en donde sus productos puedan tener mejores precios, a través de alianzas estratégicas con empresas públicas, privadas, ONG's entre otras.

- **Pregunta 9:** Cómo considera Ud. El ambiente que se presentan en la Asociación Agropecuaria "Esperanza del Mañana"

Tabla 83: Criterio de presentación de los productos

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Agradable	64	43%
Limpio	74	49%
Desagradable	1	1%
No Importa	11	7%
Total	150	100%

Fuente: Campo

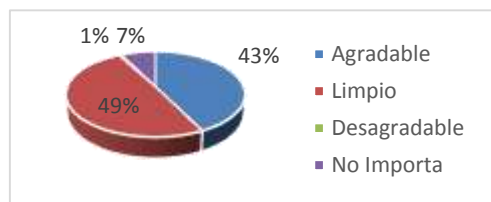


Gráfico 83: Criterio de presentación de los productos

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 49% de los clientes piensan que el ambiente que se presentan los productos es limpio, un 43% agradable, 7% no le importa y un 1% considera que es desagradable.

Es un aspecto que se debe considerar en relación a la presentación del producto ya que son alimenticios y deben estar en las mejores condiciones. Cabe recalcar que el MAGAP, les ha otorgado carpas para que los productos sean exhibidos pero aún falta mejorar la presentación tanto del producto y su empaque así como también los socios deberían tener un distintivo como camisa o carnet de identificación a la Asociación que pertenecen.

Por lo tanto la Asociación debería gestionar procesos que ayuden a mejorar la presentación de los socios que venden y realizar control de la presentación de los productos.

- **Pregunta 10:** ¿Conoce o ha escuchado usted de otras Asociaciones o lugares que se dediquen a la comercialización de los mismos productos en el cantón?

Tabla 84: Competencia

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	17	11%
No	133	89%
Total	150	100%

Fuente: Campo

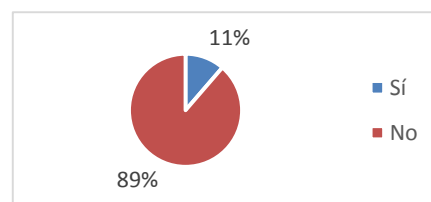


Gráfico 84: Competencia

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

De la información obtenida acerca de que si los clientes conocen o han efectuado sus compras a otras Asociaciones o lugares que se dediquen a la comercialización de los mismos productos, el 89% de los clientes afirman que no han escuchado ni tampoco saben, mientras el 11% si conocen pero hacen referencia a los mecanismos tradicionales de comercialización .

Es importante contar con información de la competencia para diseñar el plan de comercialización, con el fin de insertar nuevos mercado o potencializar en el que se encuentra. Según Datos de SEPS en el Cantón cuenta con una Asociación Agropecuaria 6 de abril ASOSEBRIL, mientras que en la provincia existen bastantes asociaciones como por ejemplo Asociación Agropecuaria Bellavista, Asociación de Desarrollo Agropecuario Bombolí entre otras.

- **Pregunta 11:** Le gustaría que la Asociación Agropecuaria "Esperanza del Mañana", le ofrecieran productos innovadores con valor agregado

Tabla 85: *Interés por productos innovadores*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	83	55%
No	67	44%
Total	150	100%

Fuente: Campo

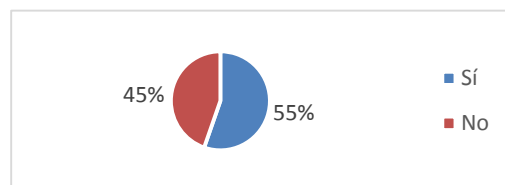


Gráfico 85: Interés por productos innovadores

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 55% de los clientes les gustaría que la Asociación Agropecuaria "Esperanza del Mañana", ofreciera productos innovadores con valor agregado, mientras el 45% consideran que no debido a que su precio se elevaría y perderían su naturalidad.

Este enfoque es necesario para la Asociación para proyectarse en un futuro, ya que a través de nuevos proyectos y con el cambio que representa la matriz productiva, se pensaría en el mediano o largo plazo incurrir en productos de exportación como el cacao mejorado o el café que proyectan un mayor valor agregado, por el momento es un riesgo debido a la economía de subsistencia con la que aún piensan los productores.

- **Pregunta 12:** Recomendarías a la Asociación a otras personas para que compren los productos

Tabla 86: *Difusión de la Asociación*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	149	99%
No	1	1%
Total	150	100%

Fuente: Campo

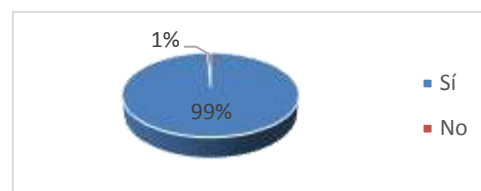


Gráfico 86: Difusión de la Asociación

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 99% de los clientes recomendarían a la Asociación a otras personas para que compren los productos, mientras el 1% no. Este dato es importante para diseñar la estrategia de mercado que permita en el tiempo expender en ámbito de acción del mercado de la asociación.

Es importante contar con el apoyo de los clientes satisfechos a través de la recomendación de la misma, pero se podrán implementar nuevas estrategias de promoción en la cual la Asociación deba aplicar, además se cuenta con las herramientas tecnológicas que hoy en día son las más utilizadas para promocionar los productos y así mismo la organización pueda ser conocida.

- **Pregunta 13:** Reconoce usted, la importancia económica que representa la Asociación Agropecuaria "Esperanza del Mañana" para el crecimiento económico del Cantón y la Provincia

Tabla 87: *Importancia económica*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	147	98%
No	3	2%
Total	150	100%

Fuente: Campo

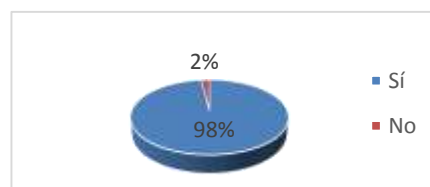


Gráfico 87: Importancia económica
Fuente: Campo

Análisis e interpretación

El 98% de los clientes reconocen la importancia económica que representa la Asociación Agropecuaria "Esperanza del Mañana" para el crecimiento económico del Cantón y la Provincia y el 2% no. También es un dato revelador para la formulación de la estrategia de mercado de la asociación.

Las ferias que organiza la Asociación impulsan la actividad económica de los productores agrícolas de la zona a través de la comercialización de sus productos, por ende hace que su economía se dinamice logrando insertar nuevos actores en la misma, que con el tiempo fomentará empleo y crecimiento para el cantón, la provincia y el país ya que se está fomentando al emprendimiento de familias campesinas mejorando con ello sus niveles de ingreso y su calidad de vida.

- **Pregunta 14:** Enumere que productos agropecuarios requiere Ud. Frecuentemente y que puedan ser adquiridos en la Asociación Agropecuaria "Esperanza del Mañana"

Tabla 88: *Productos de mayor demanda*

Productos	Frecuencia	Porcentaje
Plátano	122	23%
Papaya	38	7%
Naranja	76	14%
Guineo	13	2%
Yuca	41	8%
Maracuyá	16	3%
Achiotillo	11	2%
Mamey	5	1%
Limón	24	4%
Fréjol, Aba	10	2%
Toronja	7	1%
Choclo	7	1%
Mandarina	12	2%
Piña	3	1%
Zapote	2	0,4%
Aguacate	15	3%
Otros comercializados en las ferias		
Queso	55	10%
Legumbres	18	3%
Carne de Chanco	18	3%
Gallina Criolla	30	6%
Huevos	17	3%
Total	540	100%

Fuente: Campo

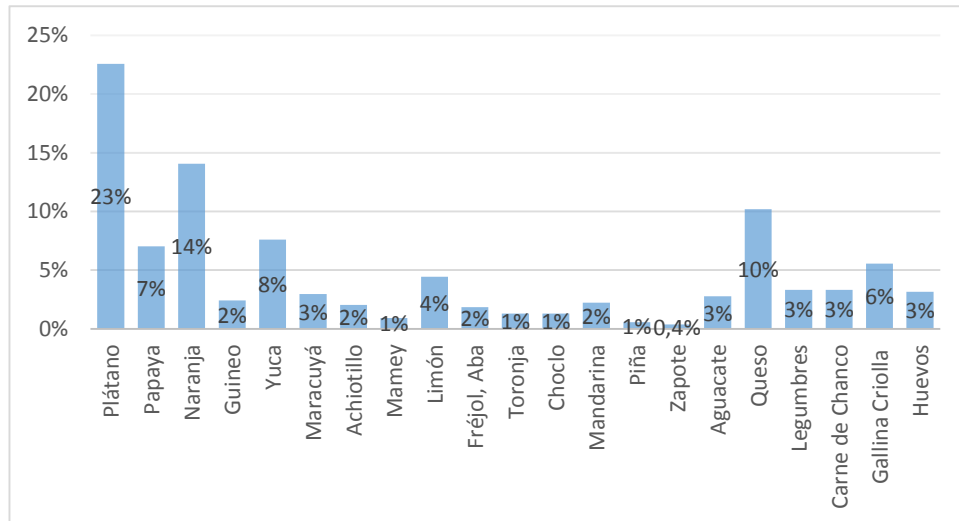


Gráfico 88: Productos de mayor demanda

Fuente: Campo

Análisis e interpretación

Dada la cultura tradicional de consumo y culinaria de la región, los productos más demandados son el plátano con 23%; naranja 14%; yuca 8%; papaya 7% después se encuentran los tropicales el limón 4%; maracuyá y aguacate 3%, con un 2% tenemos el guineo, mandarina, achiotillo, fréjol y aba; además el 1% se encuentran los productos como la toronja, cholo, mamey y la piña; por último el zapote 0,4%. También se ofrecen otros productos como queso representado por el 10%, gallina criolla 6%, legumbres y carne de chanco 3%, y los huevos de gallina criolla con 3% respectivamente.

Esta información es referencial lo que permite conocer los productos que tienen mayor acogida en el mercado, que con el tiempo los agricultores se pueden dedicar a la producción del mismo, así mismo buscar nuevas estrategias de mercado para ese producto, a través de la innovación y repotenciación de procesos de la estructura organizacional de la empresa que es a lo que se quiere llegar.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

A través de los resultados obtenidos tenemos que la Asociación no cuenta con un Plan Estratégico donde cuente con su misión, visión, valores, principios y demás lineamientos que a mediante directrices guíen la organización a proyectarse en un futuro. Pero cabe recalcar que si poseen normativas como su estatuto y reglamento interno ya que es un requisito legal para obtener personalidad jurídica. Además que la parte administrativa está definido una estructura orgánica básica de responsabilidad más no de una estructura que ayude a identificar funciones, obligaciones y responsabilidad de cada área con el fin de llegar a un objetivo común para convertirse en una empresa solidaria. Dentro de las deficiencias encontradas en la organización tenemos en el área administrativa, productiva, comercialización, financiera de inversión, técnica.

Una particularidad que contrae el problema en los agricultores es que no cuenta con los conocimientos técnico en la producción, por ende en los últimos años su cosecha se ha visto afectada por plagas, malezas entre otras pestes que han impedido que su producción sea de calidad, además la asesoría técnica se da pero de forma general a través de capacitaciones por parte de MAGAP, pero no todos los agricultores captan las enseñanza debido a que la mayoría de ellos no cuentan con la instrucción académica y la edad y para algunos se les hace difícil entender en los términos que se dan en las capacitaciones. Por lo tanto la mayoría de la cosechan no son fructíferas y el agricultor en su mayoría pierde dinero, tiempo y sus productos se venden a bajos precios.

Por otra parte no cuentan con seguro agrario para proteger su producción, ni convenios para acceder a maquinaria pesada, importante para facilitar las labores de campo, además los insumos y productos que aplican a sus cultivos se compran a precios altos y la mayoría son químicos, por ende la producción no es orgánica.

Otra problemática que hay es que la mayoría de los directivos no cuenta con la instrucción necesaria para llevar a cabo la administración y gestión de la Asociación. Así mismo los socios (agricultores), quienes realizan las actividades de forma empírica de acuerdo a la experiencia y creencias que han adquirido en el transcurso del tiempo.

Dentro de la comercialización a parte de las ferias agrícolas la organización no cuenta con canales de distribución de venta definidos ya que existen los intermediarios que hacen que la cadena productiva sea más grande y que aún con la organización no puede mitigar.

La asociación no tiene organizado sus procesos en cuanto a asuntos de planificación, organización, coordinación y control de sus actividades, además los recursos en la actualidad son limitados ya que no cuentan recursos materiales como infraestructura e instalaciones para realizar trámites y reuniones de los socios.

En la parte económica no cuentan con financiamiento público y privado para la inversión, los productos cuentan con equipos y herramientas tecnológicas para desarrollar sus labores sin afectar el ambiente ya un factor es el costo.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

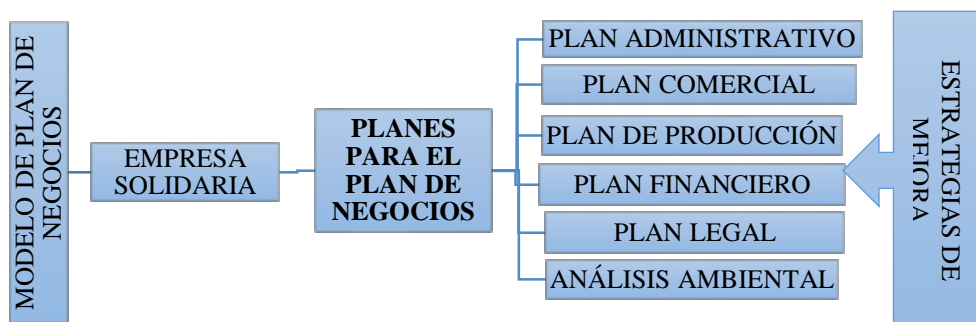
4.1 TÍTULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PROYECCIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA “ESPERANZA DEL MAÑANA” EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA, PERÍODO 2016-2018.

4.1.1 Justificación de la Propuesta

El plan de Negocios para la proyección y desarrollo empresarial para la Asociación Agropecuaria “Esperanza del Mañana”, en el marco de la economía social y solidaria, período 2016-2018, permitirá fortalecer las acciones en el área administrativa, productiva, comercial, financiera a través de un control y organización de los proceso que se desarrollan en cada una de las áreas, llegando a ser una empresa solidaria a través de su estructura y modelo, logrando tener fácil acceso y oportunidades ante el mercado y el entorno que la rodea, convirtiéndose en referencia ante el sector agropecuario. Dicho enfoque de negocio solidario, se aplica a la realidad de la organización y a sus proyecciones en el territorio y sobre todo la consolidación socio-empresarial de la misma, para estructurarla con el componente asociativo y empresarial, respectivamente.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Cuadro 6: Sistema de Gestión Económico-Social-Ambiental



Fuente: Asociación Agropecuaria “Esperanza del Mañana”

Ficha Técnica del Plan de Negocios:

Organización	Nombre	“Asociación Agropecuaria “Esperanza del Mañana”
Productores Agrícolas	Contacto	Manuel Giler Loor (Presidente)
	Teléfono	0993236898-0980462370
<hr/>		
Ubicación	Cantón La Concordia, en los recintos: San Pablo del Azul, San Antonio, Bellavista y los Ángeles, Provincia de Sto. Domingo de los Tsáchilas- Ecuador.	
<hr/>		
Números de Socios	40 Socios incluida la directiva	
<hr/>		
Aliado Técnico	Nombre	MAGAP
	Contacto	Ing. Leonardo Jácome
	Teléfono	0999616361
<hr/>		
Aliado Comercial	Nombre	MAGAP
	Contacto	Ing. David Narváez
	Teléfono	0987869599
<hr/>		
Aliado Financiero	MAGAP, BanEcuador, Prefectura de Santo Domingo de los Tsáchilas.	
Otros aliados privados	Banco del Pichincha, Banco de Guayaquil, Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica “entre otros.	
<hr/>		
Productos:	Cacao, plátano, naranja, mandarina, guineo, limón, maracuyá, papaya, yuca, aguacate.	
<hr/>		
Fuente: Asociación Agropecuaria “Esperanza del Mañana”		

4.2.1 Plan de Negocios para La Asociación Agropecuaria “Esperanza del Mañana”

- **Objetivos del Plan de Negocios**

Objetivo General

Diseñar una guía para la parte organizacional y empresarial que ayude a la Asociación ha insertarse en el mercado con proyecciones hacia el desarrollo de la misma en cada una de sus áreas.

Objetivo Específicos

- Establecer la visión estratégica que permita a la Asociación direccionar sus acciones hacia un futuro.
- Diseñar una estructura socio-organizativa y empresarial para mejorar los procesos de la organización en base al componente asociativo y empresarial.
- Canalizar mercados metas y alianzas estratégicas que permita a la organización insertarse en nuevos mercados
- Diseñar procesos de la cadena productiva que permitan obtener productos con valor agregado.
- Formular el plan financiero que ayude a potenciar las fuentes de capital para la ejecución de las actividades correspondiente al giro del negocio.
- Proponer un Programa de Análisis Ambiental que ayude a la Asociación a desarrollar sus actividades con responsabilidad y tecnologías limpias.

Cuadro 7: Metas del Plan de Negocios

Metas del Plan de Negocio	Denominación en valor o Porcentaje
Incremento del ingreso de nuevos socios	5 cada trimestre
Incremento del ventas	5% al año
Establecer alianzas estratégicas	3 por año
Mitigar el uso de productos químicos en la producción	En 5 años dejar de usar químicos
Insertar tecnologías limpias	Comprar 1 por año

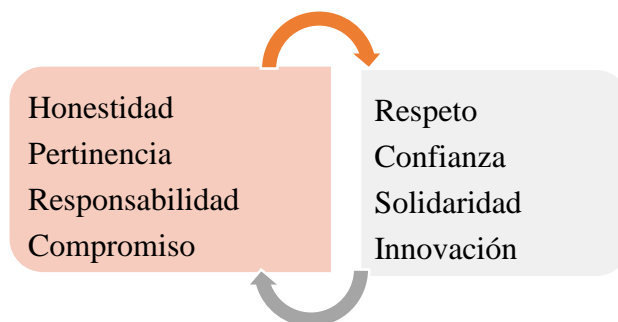
4.2.1.1 Visión estratégica

Misión: Ser una Asociación Agropecuaria comprometida con la calidad de nuestros productos y el bienestar de nuestros socios en el marco de principios y respeto al medio ambiente.

Visión: Ser una institución líder en la distribución de productos agrícolas, con expansión a mercados nacionales, creando cadenas productivas generadoras de empleo y bienestar en nuestros socios.

Valores corporativos

Cuadro 8: Valores Corporativos



Fuente: Asociación Agropecuaria “Esperanza del Mañana”

Principios

De acuerdo al Art. 4, la organización estará sujeta bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria que son:

- a) La búsqueda del buen vivir y del bien común.
- b) La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales.
- c) El comercio justo y consumo ético y responsable.
- d) La equidad de género.
- e) El respeto a la identidad cultural.
- f) La autogestión.
- g) La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas.
- h) La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

4.2.2 Descripción del Negocio o Alianza

La Asociación mediante el mapa de alianzas podrá clasificar los principales aliados que en transcurso de los años, se proyecte en nuevos mercados competitivos, según los requerimientos del entorno.

A continuación se identificarán las relaciones entre actores tanto internos como externos

Nomenclatura:

-  Alianza
-  Indiferencia
-  Conflicto

Mapa de Alianzas Estratégicas

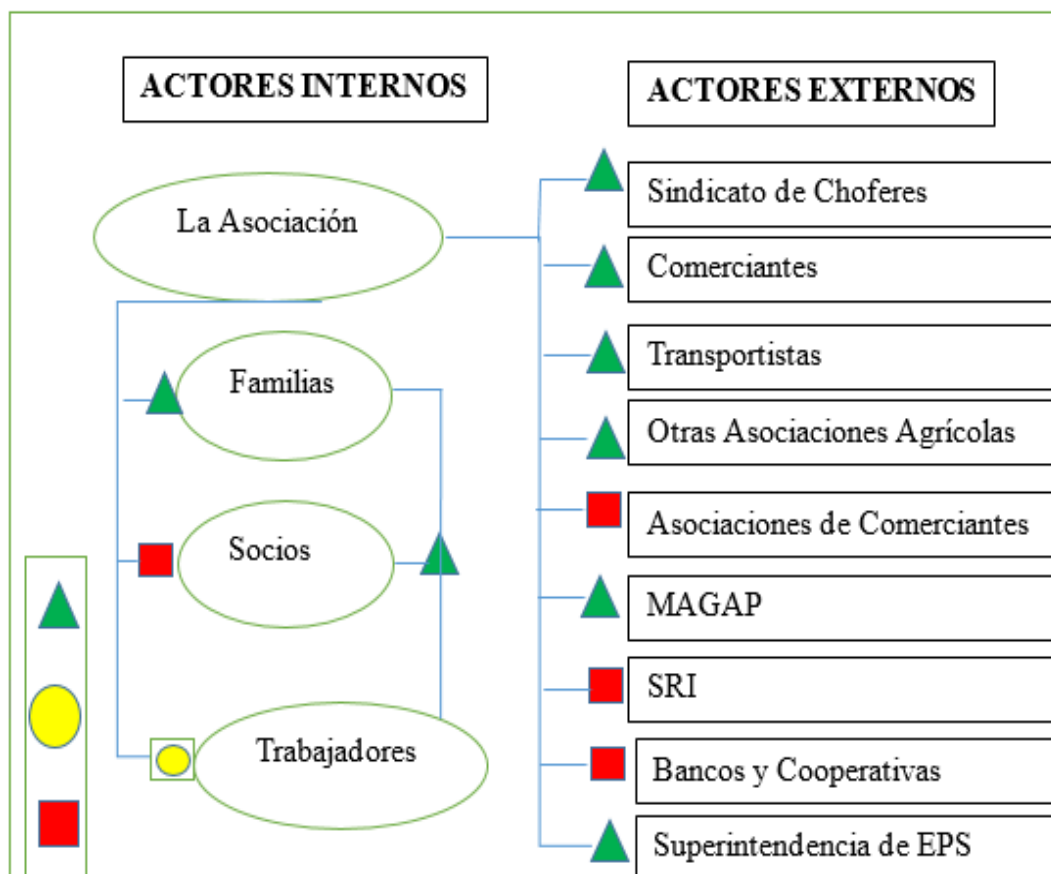


Ilustración 1: Mapa de Alianzas

Fuente: Asociación Agropecuaria "Esperanza del Mañana"

Mediante la interpretación de la figura se puede analizar las diferentes alianzas estratégicas que la organización puede establecer tanto con actores internos como externos, mismos que ayuden a proyectarse en un mercado competitivo, que contribuyen en desarrollo de la misma. Así mismo los conflictos que pueden presentarse con diferentes organizaciones y que pueden interferir en el proceso de las actividades de la Asociación.

Entre las alianzas están el Sindicato de Choferes donde se realizan las actividades comerciales de los productores, las Asociaciones agrícolas para la compra o ventas de sus productos e insumos agrícolas, transportistas para distribución de los productos, MAGAP en relación asesorías técnicas, comercialización entre otros; Además las Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con políticas que incentiven a las actividades económicas de este sector. También las instituciones como el Servicio de Rentas Internas, Bancos, Cooperativas y otros Comerciantes, que obstruyen el cumplimiento de los objetivos de la Asociación.

4.2.3 Definición del Organización

La Asociación Agropecuaria “Esperanza del Mañana” es una organización dedicada a la producción y comercialización de productos agropecuarios de la zona costera del Ecuador, mediante ferias agrícolas en el Cantón la Concordia-Provincia Santo Domingo de los Tsáchilas en el cual promueve mejorar las condiciones de vida de los pequeños agricultores a través del trabajo en conjunto de los socios y de la institución.

Las actividades que la organización va a emprender es a través de la creación de un centro de acopio donde se van a comercializar los productos pagando el precio justo a los productores, después que los productos ingresen al centro de acopio se establecerán procesos de (pesado, selección, lavado, empacado, sellado) mismos que representan la cadena productiva para añadir valor para luego ser comercializados en los diferentes canales de distribución como son las ferias agrícolas, mercados entre otros.

4.2.3.1 Características de los productos



Ilustración 2: *Cacao* (Botanical.online, 2016)

Cacao o cacaotero: significa alimento de los Dioses es un árbol tropical de la familia Malvácea, que crece silvestremente en los bosques de América Central situada entre los 26° grados y los 26° al Sur de Ecuador, con diferentes tipos de variedades y derivados.

Plátano: (*Musa paradisiaca*) y pertenece a la familia de las Musáceas, su origen es asiático y se cultiva en todas las regiones tropicales y subtropicales de América, además su aporte es en almidón.



Ilustración 3: *Plátano*



Ilustración 4: *Naranja*

Naranja: es del fruto naranjo (*Citrus x sinensis*) es la fruta cítrica de fácil acceso ya que se caracteriza por crecer fácilmente en diferentes ambientes en el mundo, además de contener alto contenido de vitamina C importante para el cuerpo. (Botanical.online, 2016)

Mandarina: es el fruto del mandarino que pertenece a la familia de las Rutáceas, posee gran nutrientes de agua y vitamina C.



Ilustración 5: *Mandarina*



Ilustración 6: *Guineo*

Guineo: (*Musa sapientum*), contiene un alto contenido en, potasio, vitamina A, vitamina C, triptófano, magnesio, ácido fólico, fibra y carbohidratos además de contener un antiácido natural muy útil. (Botanical.online, 2016)

Limón: (*citrus limón*) de la familia Rutáceae, introducido por los árabes al área mediterránea, es un fruto Hesperidio utilizado en común en la gastronomía.



Ilustración 7: *Limón*



Ilustración 8: Aguacate

Aguacate: es un fruto con una carne verde y mantecosa que procede de Perú y México, es rico en grasas saludables y contiene vitamina E.

Maracuyá: (*Passiflora edulis*) pertenece a la familia de la Pasifloráceas, con propiedades nutricionales y medicinales es alta en minerales y vitamina A, C, B2, B3, B6 y ácido fólico.



Ilustración 9: Maracuyá



Papaya: Carica papaya y pertenece a la familia de las caricáceas, Originaria de los bosques de México, Centroamérica y del norte de América del Sur y crece en climas tropicales, y sus propiedades astringente, digestiva, antioxidante, cicatrizantes, laxante, analgésicas, antiséptico, diuréticas, vermífuga. (Botanical.online, 2016)

Yuca: (*Yucca ssp*) pertenece a la familia de las agaváceas, crecen en lugares cálidos y secos de América del Norte, Central y el Caribe, es un fruto rico en almidón e hidratos de carbono para dar energía del cuerpo.

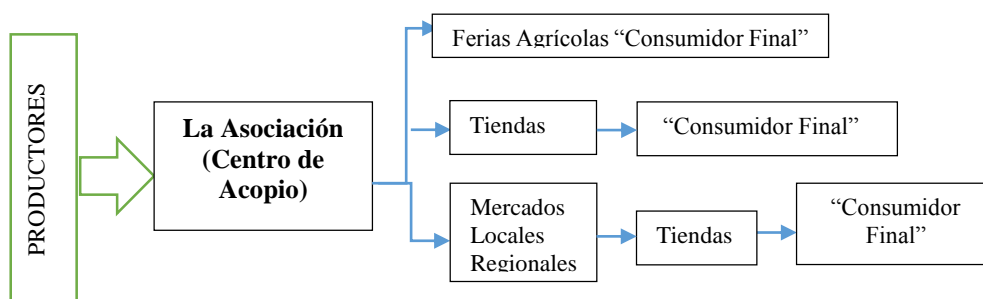


Ilustración 11: Yuca

Mercado Principal

Al momento la organización organiza ferias agrícolas donde cada miembros de forma independiente lleva a vender sus productos, además según los datos de las encuestas realizadas a los productores también sus productos son vendidos a centro de acopios privados, mercado central del Cantón, tiendas y MAGAP para el cacao.

Cuadro 9: *Canal de Distribución*



Fuente: Asociación Agropecuaria “Esperanza del Mañana”

• Organización de Productores

Caracterización de la Población

El total de la población de las encuestas aplicada a los socios en relación a sus familias son 176 personas compuestas por 97 hombres y 79 mujeres tanto niños, adolescentes, jóvenes, adultos. Adultos mayores y personas de la tercera edad.

Cuadro 10: *Edades de los socios y sus familias*

Edad	Hombres	Mujeres	Total	Porcentaje
0 a 5 años	7	10	17	10%
>5 a 10 años	10	4	14	8%
> 10 a 15 años	14	9	23	13%
> 15 a 20 años	11	7	18	10%
> 20 a 30 años	17	12	29	17%
> 30 a 50 años	21	22	43	24%
> de 50 años	17	15	32	18%
Total	97	79	176	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Asociación

Según datos de la Asociación cuenta con cuarenta socios que dependen de la actividad agrícola para sostener a su familia y la mayoría cuentan con terrenos propios con promedios de 3 hectáreas, donde se dedican a la siembra de diferentes cultivos tomando como base el cacao ya que representa el mayor ingreso para los productores. Además que sus ingresos lo complementan con frutas tropicales de la región costa como son: el plátano, naranja, mandarina, maracuyá, yuca, limón, toronja, piña, aba, entre otros.

- **Ubicación Geográfica**



Ilustración 12: Mapa de la Parroquia Unión

Los productores que conforman la Asociación Agropecuaria “Esperanza del Mañana”, se encuentran en el Cantón Quinindé, Parroquia la Unión, conocida como una zona proveedoras de productos agrícolas que se producen en la región Costa y dónde los agricultores desarrollan sus labores.

El área dónde se va a desarrollar el giro del negocio es el Cantón La Concordia, debido al acceso y la cercanía que tienen los productores para sacar a vender sus productos y que para beneficios de la Asociación le sería recomendable, además porque las apertura a las ferias se realizan en este Cantón.

Antecedentes de la Asociación

La Asociación Agropecuaria “Esperanza del Mañana” fue fundada el 15 de noviembre del 2015, por 20 socios que motivados mejorar el bienestar de sus familias y la comunidad, decidieron formar una organización que conlleve al trabajo en conjunto y organizado a buscar nuevos mercados dónde sus productos sean mejor pagados.

La Asociación como fruto de la realidad del sistema capitalista, y de los abusos en los precios por parte de los intermediarios y cansados de que sus esfuerzo no sea reconocido se consolidó una visión asociativa para enfrentar los problema del mercado y la situación de los asociados, y mediante el apoyo del MAGAP, se ejecutó el proyecto de una Asociación agrícola, dónde los productores puedan vender sus productos a un mejor precio, establecido una relación directa con el consumidor, así mismo con el tiempo la búsqueda de otros mercados, con la inclusión de eficientes sistemas de gestión y productividad con proyecciones a nuevos mercados con productos orgánicos de calidad..

4.2.4 Plan Administrativo

4.2.4.1 Organización

En la actualidad maneja una estructura simple compuesta por: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorera vocales principales y suplentes, su característica es más de representación y poca de gestión por ende a través de esta propuesta se plantea una estructura con dos componentes que ayudará a desarrollarse tanto en la parte organizativa como empresarial:

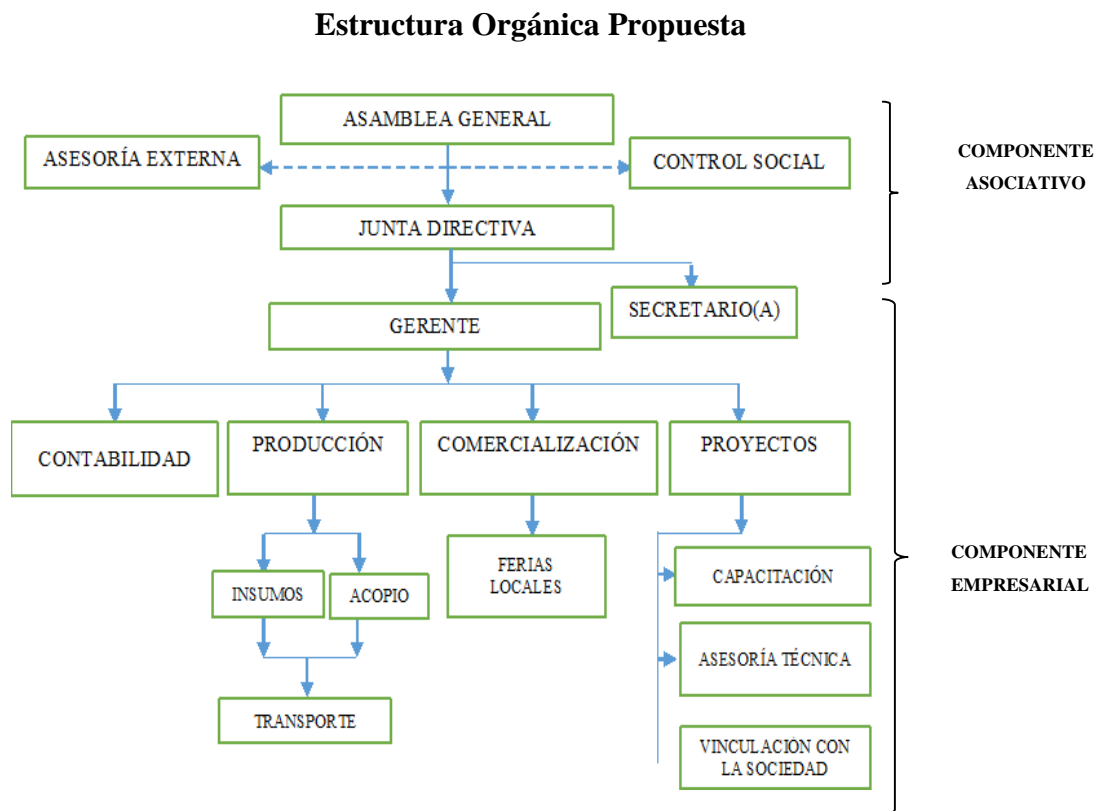


Ilustración 13: Estructura Orgánica de la Asociación

Fuente: Emprendimiento General Solidario, Diego Barba B. Apuntes de clase.

El Art. 18 de la Ley de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario LOEPS, marco legal en el cual está pensada la empresa, señala que el sector Asociativo (...)” *Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios...*” (LOEPS, 2011) hecho que determina el giro del negocio asociativo que se está estructurando.

Por tanto la estructura interna de la organización de acuerdo al Art. 19 de la LOEPS (2011), estará expresada por...”*La forma de gobierno y administración de las asociaciones*”... que contarán en “...*su estatuto social, que preverá la existencia de un órgano de gobierno como máxima autoridad; un órgano directivo; u órgano de control interno y un administrador, que tendrá la representación legal; todos ellos elegidos por mayoría absoluta, y sujetos a rendición de cuentas, alternabilidad y revocatoria del mandato*”

Con este antecedente jurídico, la sugerencia legal se expresa a través del organigrama que destaca la presencia de dos componentes fundamentales; el asociativo que representa al conjunto de los socios de la Asociación integrando los organismo de gobierno y el componentes empresarial, representado por la gerencia o el administrador, quien es el responsable del giro del negocio.

En virtud de lo expresado, dichos componentes se los enfoca partir de la siguiente descripción de funciones y responsabilidades:

1. Componente Asociativo:

- Asamblea General
- Junta Directiva
- Control Social

Descripción de las Funciones

• Asamblea General

La Asamblea General está conformada por 40 socios/ agricultores de los Recintos: San Pablo del Azul, San Antonio, Bellavista y Los Ángeles, la asamblea general participa todas las reuniones y toma de decisiones en su calidad de organización representativa y mayoría. Es la máxima autoridad de vigilar por los derechos y obligaciones de sus miembros al margen de la ley establecidos en los estatutos y reglamentos sus decisiones estarán bajo su normativa y de cumplimiento obligatorio para todos los socios.

- **Junta Directiva**

La Junta Directiva es el órgano administrativo que dirige a la persona encargada de administrar la organización, asume la representación legal de la institución. Además está integrada por el Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Vocales y Coordinadores de área.

Órganos de Apoyo

- **Asesoría externa**

Entidades que brindan apoyo la elaboración de iniciativas y proyectos como ejemplo: Asesoramiento Capacitaciones Técnicas de Producción y de Gestión Administrativa. Apoyo en la creación de canales de Comercialización y Alianzas Estratégicas. Entre otras que requiera la organización.

- **Control Social:** Instituciones que controlan las actividades de la organización:

- a) Instituto de Economía Popular y Solidaria
- b) Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
- c) Sistema de Finanzas de Economía Popular y Solidaria
- d) MAGAP

2. Componente Empresarial:

- a) Gerente.
- b) Áreas gestión empresarial, con enfoque de proceso y funciones administrativas.

- **Gerente**

Es la máxima autoridad del Consejo Directivo y es el representante legal y administrativo sus atribuciones son las siguientes

- a) Dirigir las asambleas ordinarias, extraordinarias, sesiones del consejo directivo.
- b) Asegurar el cumplimiento de los fines y objetivos de la Asociación.
- c) Velar por el buen manejo administrativo en coordinación con todas sus áreas para lo cual deberá contar con asesoría e impulsar la capacitación de sus miembros.

- d) Representar a la Asociación en actividades bancarias en coordinación con la firma y responsabilidad compartida del tesorero.
- e) Informar en las asambleas generales el Estado Financiero y actividades de la Gestión Administrativa
- f) Autorizar los pagos a sus colaboradores así como manejar y asumir el control y administración de los recursos humanos, materiales y financieros.
- g) Iniciar, impulsar, tramitar y concluir cualquier procedimiento administrativo necesario para el cumplimiento del objetivo político, social, ambiental y cultural.
- h) Representar a la Asociación ante posibles demandas legales. Así como también en Firmas contratos, convenios, acuerdos y otros en representación de la misma.
- p) Emitir informes mensuales de las actividades desarrolladas.

- **Secretario**

El secretario es encargado de llevar el libro de actas y demás archivos documentados generados por la organización. Además de redactar las actas de las asambleas generales y sesiones del Consejo Directivo. Firmar la documentación que le concierna junto con el presidente.

- **Jefe financiero**

Encargado hacer presupuestos financieros de la empresa en relación al capital, inversión para que esta pueda desarrollarse en el tiempo.

- **Contabilidad**

Sus funciones son supervisadas por el jefe Financiero, las cuales son: ordena y registra las transacciones económicas realizadas por la Asociación a través de comprobantes contables, posteriormente estos se archivan. Así mismo revisa la elaboración de planillas de pagos. Elabora el estado de resultados y balance general al terminar el periodo contable. Ayuda a la preparación de presupuestos. Emitir informes cada mes de las actividades contables desarrollados por la organización.

- **Jefe de Producción**

Diseñar el diagrama de procesos de las actividades agrícolas, coordinar con las áreas de insumos para hacer planes de compras para abastecer a los productores con productos orgánicos, coordinar con centro de acopio para llevar inventario de la producción de los productos que se cosechan en la zona, con proyecciones del volumen de producción.

En conjunto con las dos áreas insumos y centro de acopio trabajarán para organizar el transporte en las actividades en beneficio de la institución. Preparar y presentar informes de las actividades desarrolladas en la organización en relación a su cargo.

- **Comercialización**

Diseñar canales de distribución con el fin abrir mercados para comercializar los productos que se cosechan en la zona, coordinar las ferias agrícolas para que se abastezca con todos los productos satisfaciendo las necesidades de los compradores. Hacer un inventario de los precios en relación al mercado y de productos con el fin de hacer proyecciones del volumen para desarrollar programas de expansión de mercado. En caso de que haya excedentes en la producción. Buscar estrategias y formas de que los productos sean comercializados en el mercado.

- **Proyectos**

La unidad de proyectos es responsable de diseñar programas de capacitación según los requerimientos de la organización. También coordinar a través de las instituciones públicas o privadas buscar apoyo mediante las asesorías técnicas, y por último diseñar programas sociales para las comunidades insertas en la actividad económica realizada por la Asociación.

4.2.4.2 ANÁLISIS FODA

Cuadro 11: *Análisis FODA*

Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ○ Cuenta con Estatutos y Reglamento Interno. ○ Participación de los socios en reuniones y toma de decisiones. ○ Compromiso de los socios. ○ Confianza en los representantes de la Directiva. ○ Tierras Propias. ○ Variedad de cultivos ○ Experiencia en la Actividad Agrícola. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Directivos con poca capacitación en administración y Gestión. ● Tanto Directivo como socios no llevan control de sus actividades. ● Deficiente planificación Agrícola. ● Poca organización de los agricultores ● Limitada Asistencia Técnica ● Deficiente sistema de comercialización ● Altos costos de Producción -Bajos Ingresos ● No hay equipos y herramientas amigables con el medio ambiente. ● No hay Infraestructura ● Insuficiente capacitación a los agricultores. ● Poca Inversión en los cultivos.
Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ○ Apertura de nuevos mercados. ○ Inversión en el sector agrícola. ○ Presencia centros de estudios por parte de la universidad e institutos. ○ Alianzas Estratégicas con empresas públicas, privadas, ONG. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Legislación Inestable ● Alza de Impuestos ● Fines Políticos en las Organizaciones. ● Globalización ● Migración a la ciudad de los agricultores. ● Plagas y enfermedades a los cultivos. ● Vías en mal estado.

4.2.4.3 ESTRATEGIAS DE FODA

Estrategias Fortalezas en relación a las Oportunidades (FO)

- Diseñar políticas para expandir mercados, con la aprobación de todos los miembros.
- Potenciar el campo productivo mediante la siembra de cultivos que se den en la zona con aportes de la academia y el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.
- Promover alianzas estratégicas con empresas para el intercambio de los productos.

Estrategias Debilidades en relación a las Oportunidades (DO)

- Realizar planes de capacitación en el área administrativa de gestión a los Directivos y de producción a los agricultores.
- Solicitar ayuda a los centros educativos de asistencia técnica para mejorar la producción.
- Potencializar los canales de comercialización para la distribución de los productos satisfaciendo las necesidades y expectativas del consumidor.
- Desarrollar un estudio técnico de para adecuar infraestructura en la organización.

Estrategias Fortaleza en relación a las Amenazas (FA)

- Actualizar los reglamentos en base a las necesidades del entorno.
- Buscar apoyo a las instituciones públicas que estén relacionadas con el giro de negocio.
- Participar en reuniones y ferias nacionales e internacionales en el cual la Asociación pueda relacionarse con el entorno.

Estrategias Debilidades en relación a las Amenazas (DA)

- Diseñar un plan de producción y comercialización en relación a los costos de producción.
- Diseñar plan de capacitaciones y asesorías para combatir enfermedades en los cultivos.
- Diseñar estrategias de venta para que los productos sean aceptados en el mercado.
- Potenciar la actividad agrícola y programas de incentivos para que las personas no abandonen el campo.
- Solicitar apoyo a las autoridades competentes para el arreglo de vías.

4.2.5 Plan comercial

4.2.5.1 El mercado



En la Actualidad los productores venden sus productos a centros de acopio privados, tiendas y el mercado central del Cantón La Concordia, así mismo la Asociación a través de la ayuda del MAGAP ha logrado obtener un espacio para que los socios puedan vender sus productos en las ferias agrícolas, los días domingos, las características que se presentan los productos es común no tiene valor agregado y los precios son con un descuento del 10% en relación al mercado local.

Mediante este plan se busca potenciar este canal de ventas, además de proponer otras alternativas que ayuden a mejorar la presentación de un nuevo producto con valor agregado que se pueda comercializar en otros mercados.

En esta etapa se plantea como estrategias:

- Crear un centro de acopio con características para organizar a los productores para la comercialización mediante este sistema.
- Diseñar una cadena de valor al proceso productivo a través de productos innovadores con valor agregado que puedan insertarse en otros mercados, como centros comerciales.
- Implementar un nuevo producto “Canasta del Ahorro”, misma que agregue 10 productos principales de la zona y que se establezca un valor por ese producto.
- Establecer estrategias competitivas en relación a las 4P del marketing mix, para que los productos sean aceptados por nuevos clientes.

4.2.5.2 Aliados comerciales

La Asociación en la actualidad no cuenta con Aliados comerciales, pero es importante establecer posibles alianzas que ayude a proyectarse en otros Mercados

Ministerio Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca: es el principal aliado a través del departamento de comercialización se pueden crear vínculos en otras partes del país en donde se puedan vender los productos.

Ministerio de Industrias y Productividad: a través de cambios en procesos de venta de materia prima por nuevas estrategias de productos industrializados.

Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Concordia: inclusión de proyectos agro-productivos que se puedan insertar en el sector.

Corporación de Finanzas Populares y Solidarias: A través del financiamiento para iniciar las actividades de la Asociación.

Mercado Meta

El mercado meta estará compuesto por todas las personas en calidad de consumidor final y comerciantes, debido a que son quienes adquieren los productos agrícolas en pequeñas y grandes cantidades en las ferias realizadas los Domingos por 10 meses consecutivos a partir de su apertura.

4.2.5.3 Análisis de la demanda

De acuerdo a las encuestas realizadas a los clientes se puede decir que existe una demanda mensual, citada en el siguiente cuadro:

Cuadro 12: Análisis de la Demanda

Frecuencia de Compra Clientes		Clientes Total Mensual	Clientes Total anual
Semanal	97	388	4656
Quincenal	23	46	552
Mensual	9	9	108
De vez en Cuando	21	21	21
Total		464	5337

Fuente: Encuestas y Registro de ventas semanales de la organización

En resumen de la población que hemos considerado de acuerdo a la edad, la Asociación a través de las ferias agrícolas ocupa el 18%.

Población por Edad	Porcentaje	Representación
29.015	100%	
5.337		18%

Pero en base a las encuestas realizadas se tomarán la frecuencia de los clientes que realizan sus compras semanalmente es decir 97 clientes, que corresponde al 64%, en relación para todos los productos a excepción del cacao que se tomara a cinco empresas exportadora de cacao para su comercialización, mismo que sirve para el cálculo de la proyección de la demanda, que se detallará a continuación:

Cuadro 13: Demanda de los Consumidores

N°	Producto	Unidad	Demanda Compras en las Ferias	
			Ventas Mensual	Demanda Actual Anual 2016
1	Cacao	Quintal	315	1575
2	Plátano	Racimo	505	48985
3	Naranja	Ciento	8445	785385
4	Mandarina	Ciento	1260	122220
5	Guineo	Racimo	27	2619
6	Limón	Ciento	3226	312922
7	Aguacate	Ciento	120	11160
8	Maracuyá	Ciento	730	67890
9	Papaya	Unidad	222	21534
10	Yuca	Libras	175	16275

Fuente: Formulario de ventas mes de mayo 2016 “Asociación Esperanza del Mañana”

Proyección de la Demanda

Para la proyección de la demanda se tomó la tasa del 5%, considerando el volumen de producción interna y los requerimientos del mercado para lo cual se utilizó la siguiente fórmula:

$$Dp = DA(1 + i)^n$$

Dónde:

Dp = Demanda Proyectada

DA = Demanda Actual

1 = Valor Constante

i = Tasa de Crecimiento

n = Tiempo

Cuadro 14: Proyección de la Demanda por años

N°	Producto	Unidad	Año 2016	Proyecciones de la Demanda –Asociación			
				2017	2018	2019	2020
1	Cacao	Quintal	1575	1654	1823	2111	2566
2	Plátano	Racimo	48985	54006	59542	68927	83781
3	Naranja	Ciento	785385	865887	954640	1105116	1343275
4	Mandarina	Ciento	122220	134748	148559	171976	209038
5	Guineo	Racimo	2619	2887	3183	3685	4479
6	Limón	Ciento	312922	344997	380359	440313	535203
7	Aguacate	Ciento	11160	12304	13565	15703	19087
8	Maracuyá	Ciento	67890	74849	82521	95528	116115
9	Papaya	Unidad	21534	23741	26175	30301	36830
10	Yuca	Libras	16275	17943	19782	22901	27836

Fuente: Estudio de Mercado, Encuestas aplicadas a los clientes

• Proyección de la Demanda del Centro de Acopio Agrícola

En base a los resultados obtenidos de la proyección de la demanda del mercado, se tomará el 90% de la producción en el cual el centro de acopio tomará para proyectar la demanda del mismo, misma que se reflejará en el siguiente cuadro:

Cuadro 15: *Proyección de la Demanda del Centro de Acopio de la Asociación*

N°	Producto	Unidad	Año 2016	Proyecciones de la Demanda –Asociación			
				2017	2018	2019	2020
1	Cacao	Quintal	1418	1452	1522	1634	1797
2	Plátano	Racimo	44087	46228	48474	52048	57227
3	Naranja	Ciento	706847	741182	777186	834497	917539
4	Mandarina	Ciento	109998	115341	120944	129863	142786
5	Guineo	Racimo	2357	2471	2592	2783	3060
6	Limón	Ciento	281630	295310	309655	332490	365576
7	Aguacate	Ciento	10044	10532	11044	11858	13038
8	Maracuyá	Ciento	61101	64069	67181	72135	79313
9	Papaya	Unidad	19381	20322	21309	22881	25158
10	Yuca	Libras	14648	15359	16106	17293	19013

Fuente: Formulario de ventas mes de mayo 2016 “Asociación Esperanza del Mañana”

4.2.5.4 Análisis de la oferta

Para realizar el análisis de la oferta se realizó un análisis de otras organizaciones que oferten productos agrícolas en el Cantón La Concordia donde por el momento no hay Asociaciones Agrícolas que realicen actividades económicas a través de feria agrícolas, pero existe el mercado local y tiendas que también oferta productos agrícolas de la zona.

• Oferta Actual de los Productos

En el mercado actual de la Asociación se reduce al Cantón la Concordia, los comerciantes venden la mayoría de sus productos al por menor, lo cual la creación del centro de acopio es un punto a favor debido a que los potenciales demandantes podrán acceder los productos agrícolas al por mayor, con precios razonables, con opciones en cantidad.

La información de la producción actual, servirá para realizar los cálculos de abastecimiento de productos para el centro de acopio.

En base a la encuesta realizada a agricultores de los Recintos San Pablo del Azul, San Antonio, Bellavista, Los Ángeles, se demostró que existe una producción de los agricultores que se encuentra expresada en el siguiente cuadro:

Cuadro 16: Nivel de Producción Actual de los Agricultores

N°	Producto	Unidad	Volumen de Producción de la Asociación	
			Mensual	Anual
1	Cacao	Quintal	86,5	1038
2	Plátano	Racimo	546	6552
3	Naranja	Ciento	48,25	579
4	Mandarina	Ciento	14,79	177,48
5	Guineo	Racimo	22	264
6	Limón	Ciento	15	180
7	Aguacate	Ciento	3,91	46,92
8	Maracuyá	Ciento	5,34	64,08
9	Papaya	Unidad	118	1416
10	Yuca	Libras	950	11400

Fuente Encuestas aplicadas a los socios y productores que conforman la Asociación

- **Producción del Centro de Acopio**

Para determinar la producción del centro de acopio se tomará los datos obtenidos de la demanda proyectada en el cual la Asociación se encargue de abastecer a un 20% de esa demanda, a excepción del cacao y la yuca que se tomará el 80%, debido al volumen de producción estos datos serán reflejados en el siguiente cuadro:

Cuadro 17: Volumen de Producción de los Socios

N°	Producto	Unidad	Año 2016
1	Cacao	Quintal	1134
2	Plátano	Racimo	8817
3	Naranja	Ciento	141369
4	Mandarina	Ciento	22000
5	Guineo	Racimo	471
6	Limón	Ciento	56326
7	Aguacate	Ciento	2009
8	Maracuyá	Ciento	12220
9	Papaya	Unidad	3876
10	Yuca	Libras	11718

Fuente: Encuestas aplicada a los Socios de la Asociación Esperanza del Mañana”

Proyección de la (Producción)

Para la proyección de la producción se tomó una tasa referencial del 5%, en relación a la estrategia de crecimiento para estos años, considerando la condición que tienen los productos agrícolas en el mercado en base a la oferta con la demanda , además se utilizó la siguiente fórmula:

$$Dp = DA(1 + i)^n$$

Dónde:

Dp = Oferta Proyectada

DA = Oferta Actual

1 = Valor Constante

i = Tasa de Crecimiento

n = Tiempo

Cuadro 18: Proyección de la Producción de la Asociación

N°	Producto	Unidad	Año 2016	Proyección de la Producción -Asociación			
				2017	2018	2019	2020
1	Cacao	Quintal	1134	1191	1313	1520	1847
2	Plátano	Racimo	8817	9258	10207	11816	14362
3	Naranja	Ciento	141369	148438	163653	189448	230276
4	Mandarina	Ciento	22000	23100	25467	29482	35835
5	Guineo	Racimo	471	495	546	632	768
6	Limón	Ciento	56326	59142	65204	75482	91749
7	Aguacate	Ciento	2009	2109	2325	2692	3272
8	Maracuyá	Ciento	12220	12831	14146	16376	19905
9	Papaya	Unidad	3876	4070	4487	5194	6314
10	Yuca	Libras	11718	12304	13565	15703	19087

Fuente: Encuestas aplicada a los socios de la Asociación “Esperanza del Mañana” y Proyección de la Demanda.

4.2.5.5 Determinación del precio de los productos

Una característica que define esta fase es que son productos alimenticios y que su precio está dado de acuerdo al comportamiento del mercado por ende los precios de los productos son muy inestables. A continuación se detallará los precios de acuerdo al mercado:

Cuadro 19: Precios de acuerdo al Mercado

Nº	Producto	Unidad	Precio Promedio en relación al mercado
1	Cacao	Quintal	86,00
2	Plátano	Racimo	2,34
3	Naranja	Ciento	6,21
4	Mandarina	Ciento	6,75
5	Guineo	Racimo	1,75
6	Limón	Ciento	3,40
7	Aguacate	Ciento	7,00
8	Maracuyá	Ciento	8,00
9	Papaya	Unidad	0,60
10	Yuca	Libras	0,20

Fuente: Encuestas aplicadas a los Socios

El centro de acopio se encargará de adquirir los productos agrícolas a precio de productor, estableciendo un margen de utilidad por producto promedio de un 12% para la Asociación, que se ajusta socialmente con el justo precio que recibe el productor sin la intermediación de nadie.

Proyección de los precios

El centro de acopio comprará los productos agrícolas a precio de mercado, definiendo un margen de utilidad de 12% por producto, además el costo de adquisición de los productos se mantendrá con debido a la condición de la oferta y demanda. En resumen cuando es alta la oferta los precios disminuyen y cuando existe escasez los precios tienden a elevarse.

4.2.5.6 Estrategias en base 4P marketing mix

- **Promoción y Publicidad.**

Promoción: “Se entiende por promoción de ventas cualquier acción comercial destinada a incentivar o estimular la demanda que se ejerce con carácter temporal y en base a proporcionar a quien va destinada un beneficio tangible.” (Ferre, 2010, p. 1)

Radio: Se llevará a cabo la promoción de los productos mediante la realización de anuncios radiales: El anuncio radiofónico, se realizará en las emisoras de mayor frecuencia a nivel local como son: Súper W y Radio Laser.

Crear una tienda web virtual: Es una página web que permite dar a conocer los productos, en la actualidad es el mejor medio para vender la imagen de la Asociación. En la página web constara información acerca de:

- Productos
- Compromiso de la Asociación con la Comunidad
- Rendición de cuentas de las Asociación.
- Avances que realice la Asociación en el Entorno.

Cuadro 20: Estrategias en Relación a las 4P

PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presentación de los productos agradable y de Calidad ➤ Productos orgánicos ➤ Innovación de los Productos con Valor Agregado
PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Precios accesibles ➤ Con descuentos hasta el 10% del precio establecido por el mercado.
PLAZA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ferias Locales ➤ Tiendas ➤ Mercado Local
PROMOCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atención al Cliente ➤ Satisfacción de Cliente. ➤ Recomendación a otros. ➤ Por medio de las TICs.

Fuente: Encuestas aplicadas a Clientes

La Asociación con el tiempo implementará procesos que respalden la calidad de los productos, complementado con las condiciones de pago a los productores que se realizará de acuerdo al precio establecido en el mercado local, con un margen del 12 por ciento para la Asociación para retribuir las actividades de la misma, con prioridad a que los pagos sean inmediatos a más tardar después de un día a partir de la compra en efectivo.

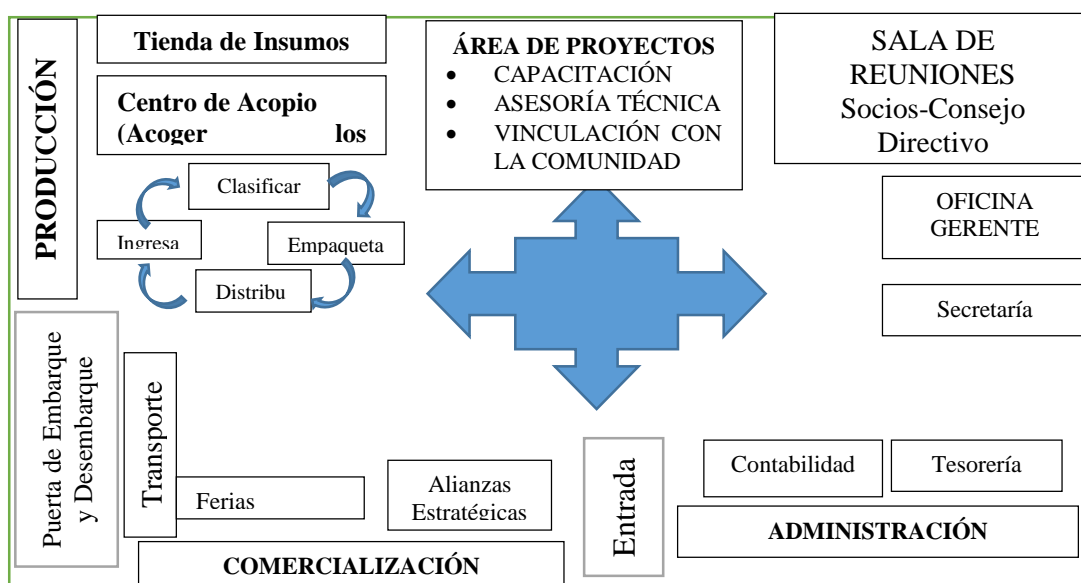
En la presentación de los productos se dará prioridad por que estén limpios con empaque y sellado que garanticen la calidad de los mismos. Por el momento y según las encuestas realizadas a los clientes gran porcentaje de la población prefieren los productos así como se ofertan sin ningún cambio o valor añadido, por ende hasta encontrar otros mercados es necesario que se mantenga la presentación de los productos.

4.2.6 Plan de producción

Análisis Técnico Productivo

El análisis técnico productivo está orientado en la creación de un centro de acopio de la Asociación Agropecuaria “Esperanza del Mañana” en la provincia de Sto. Domingo de los Tsáchilas, por tanto, se definirá los procesos que se requerirán para este centro.

Diseño y Distribución Instalaciones de la Asociación



Fuente: Asociación Agropecuaria “Esperanza del Mañana”

Flujogramas de Procesos Internos para el Centro de Acopio

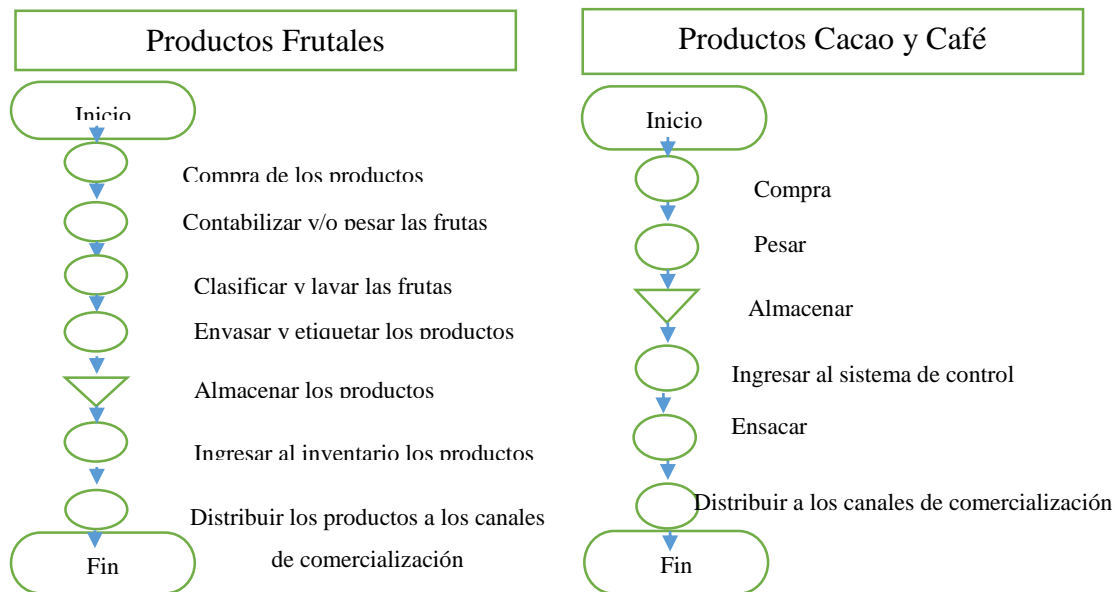


Ilustración 15: Flujogramas de Procesos Internos para el Centro de Acopio

Fuente: Asociación Agropecuaria “Esperanza del Mañana”

4.2.6.1 Proceso de compra de los productos

1. **Compra:** Es el primer paso en el que incurre la transacción comercial entre el Centro de Acopio y los productores mediante acuerdo considerando un precio justo favorable para las dos partes. Así mismo inicia el proceso de abastecimiento de mercadería.
2. **Contabilizar y Pesar:** incluye al recibir los productos, verificando el peso para el cacao, yuca y cantidad para la naranja, mandarina, papaya, limón maracuyá.
3. **Clasificar:** En esta etapa incluye el control de calidad de los productos que ingresan a la Asociación, además continua el proceso ya que se limpian las frutas a través de lavado y secado de las mismas.
4. **Envasar y Etiquetar:** En esta etapa se procede a dar forma al producto final mediante una nueva presentación y etiqueta.
5. **Ensacar:** Este proceso es para el cacao ya que según nuestro proyecto no cuenta con proceso de valor agregado solo canalizar mejores mercado.
6. **Almacenar:** Se van almacenando los productos de acuerdo a las características y tipo de producto.
7. **Ingresar al Inventario:** este es un proceso de control en donde se van registrando los productos que van a ser vendidos para posterior realizar la respectiva contabilidad.
8. **Distribución:** Este proceso culmina con el traslado de los productos a los diferentes canales de distribución establecidos por la organización para su venta.

- **Maquinaria y Equipos**

Cuadro 21: Maquinaria y Equipos Requeridos

Equipo y herramientas	Descripción
	Balanza Electrónica 300 Kilos Unidad de medida en Kilos y libras, capacidad máx. 300Kg. Medidas 50x50.
	Lavadora de Frutas Dimensiones 900 ancho x3000 largo x1500 altura Potencia 4HP, Producción 600 Kg/h frutas.
	Cosedora de sacos Peso 45kg-Dimensión 27.5x 37x 30.5-Velocidad de cosido 1700rpm- Tipo de aguja D5 con nailon reforzado.
	Carretilla Estructura extra-reforzada, 12 puntos de lubricación, bomba hidráulica mejorada. Medidas: 685 x 1150 mm Capacidad: 2.500, 3.500, 5000 kg.
	Perchera Material: Acero Estructura: Anaquel Movilidad: Ajustable Altura:0-5m Peso:500kg- Cerrado: Abierto- Desarrollo: Convencional-Utilidad: Uso Común
	Gaveta Capacidad de volumen 58.000 c.c. Capacidad de volumen: 30 Kg Dimensiones: 60cm L x 40 cm A x 30 cm H
	Sacos –Ssacas y Fundas plásticas Capacidad: 75 Kg-150Kg-10 a 30 Libras

Fuente: Páginas que ofertan equipos en el internet.

- **Producción Interna y Externa de la Asociación**

Se establece dos formas de dotación de productos ofertados: la producción interna de los socios y la compra de las diferencias demandadas a otros agricultores de la zona. En cuanto, a la descripción de la producción interna de los agricultores asociados, la proyección se estima como lo describe la siguiente tabla: Se tomará el 100% de la producción para abastecer el centro de acopio ya que el volumen es pequeña y abastece satisfactoriamente el mercado donde se ofertan los productos:

Cuadro 22: *Volumen de Producción Interna y Complemento de volumen ofertable con otros Productores*

Nº	Producto	Unidad	Producción del Centro de Acopio	Producción Interna	Producción Externa
1	Cacao	Quintal	1134	1038	96,00
2	Plátano	Racimo	8817	6552	2265
3	Naranja	Ciento	141369	579	140790
4	Mandarina	Ciento	22000	177,48	21822,52
5	Guineo	Racimo	471	264	207
6	Limón	Ciento	56326	180	56146
7	Aguacate	Ciento	2009	46,92	1962,08
8	Maracuyá	Ciento	12220	64,08	12155,92
9	Papaya	Unidad	3876	1416	2460
10	Yuca	Libras	11718	11400	318

Fuente: Proyección de la demanda del centro de acopio

- **Proyección de los Precios Costo de Mercadería de los Productos Agrícolas**

Cuadro 23: *Precios de Compra y Venta de los Productos*

Nº	Producto	Precio de Compra	Precio de Venta
1	Cacao	86,00	96,3
2	Plátano	2,34	2,6
3	Naranja	6,21	7,0
4	Mandarina	6,75	7,6
5	Guineo	1,75	2,0
6	Limón	3,40	3,8
7	Aguacate	7,00	7,8
8	Maracuyá	4,20	4,7
9	Papaya	0,60	0,7
10	Yuca	0,20	0,22

Fuente: Registro de ventas mensual de la “Asociación Esperanza del Mañana”

En los precios establecidos tanto para la compra y la venta, se establecieron criterios en relación a la tendencia del comportamiento del mercado con los productos agrícolas, que se establece mediante el promedio obtenido en las encuestas aplicada a los productores, en los ingresos que reciben por los productos. Es importante que para el caso de la compra el pago de los productos se tomará precios referenciales del mercado, y para la venta se tomará el precio de mercado con un 12% incremento para obtener utilidades en las actividades que realice el centro de acopio en conjunto con la Asociación.

Presupuesto Técnico

- **Presupuesto Técnico**

- a. **Inversión Fija**

Cuadro 24: Inversión Fija

Inversión Fija	Cantidad	Costo Unitario	Total
Terreno	300m ²	7.000,00	7.000,00

Cuadro 25: Maquinaria y Herramientas de Operación

Maquinaria- Equipos y Herramientas	Cantidad (unidades requeridas)	Costo Unitario	TOTAL
Balanzas Electrónicas de 300 Kilos	2	\$ 170,00	\$ 340,00
Lavadora de Frutas	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Cosedoras de sacos	1	\$ 170,00	\$ 170,00
Carretilla Hidráulica	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Perchas	1	\$ 550,00	\$ 550,00
TOTAL			\$ 3.810,00

Fuente: Proveedores Online
Elaboración Propia, 2016

Cuadro 26: Muebles y Equipos de Oficina

Muebles y Equipo de Oficina	Cantidad (unidades requeridas)	Costo Unitario	TOTAL
Escritorios de Oficina	3	\$ 80,00	\$ 240,00
Mesa de Reunión	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Sillas	42	\$ 7,00	\$ 294,00
Sillas de Escritorio	1	\$ 55,00	\$ 55,00
Archivadores	1	\$ 130,00	\$ 130,00
Teléfono	2	\$ 20,00	\$ 40,00
Grapadora	4	\$ 2,50	\$ 10,00
Perforadora	4	\$ 2,00	\$ 8,00
Máquina Sacapuntas	3	\$ 3,00	\$ 9,00
TOTAL			\$ 1.036,00

Fuente: Proveedores Online
Elaboración Propia, 2016

Cuadro 27: Equipo de Computación

Equipo de Cómputo	Cantidad (unidades requeridas)	Costo Unitario	TOTAL
Computadora de mesa	2	\$ 750,00	\$ 1.500,00
Laptop	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Impresora	2	\$ 120,00	\$ 240,00
TOTAL			\$ 3.240,00

Fuente: Proveedores Online
Elaboración Propia, 2016

Cuadro 28: Resumen de la Inversión Fija

Descripción	Valor Total
Terreno	\$ 7.000,00
Construcción de Instalaciones	\$ 15.000,00
Maquinaria y Equipo de Operación	\$ 3.810,00
Muebles y Equipos de Oficina	\$ 1.036,00
Equipos de Computación	\$ 3.240,00
Vehículo	\$ 12.000,00
TOTAL	\$ 42.086,00

Fuente: Estudio Técnico Operativo
Elaboración Propia, 2016

Cuadro 29: Inversión Diferida

Descripción	Valor Total
Trámites de Constitución	\$500,00
Gastos de Instalación	\$800,00
TOTAL	1300,00

Fuente: Estudio Técnico Operativo
Elaboración Propia, 2016

Cuadro 30: Capital de Trabajo

Descripción	Valor Mensual	Valor Anual
Costo de Operación	\$ 13.184,21	\$ 158.210,56
Gasto de Administrativos	\$ 1.489,50	\$1.7874,00
Gastos de Venta	\$ 50,00	\$600,00
Total Capital De Trabajo	14.723,71	\$ 176.684,56

Fuente: Estudio Técnico Operativo
Elaboración Propia, 2016

Cuadro 31: Financiamiento

Estructura del Capital		
CAPITAL	MONTO	PORCENTAJE
Aporte Socios	8109,71	14%
Crédito	50000,00	86%
TOTAL	58109,7132	100%

Fuente: Estudio Técnico Operativo
Elaboración Propia, 2016

4.2.7 Plan financiero

4.2.7.1 Ingresos

Ventas

Dentro de los ingresos operacionales se tomó la producción de los productos que la Asociación va a ofertar y que está en la capacidad para abastecer; por lo cual se relaciona las unidades a ofertar con una adición anual del cinco por ciento en la producción frente a los precios incrementado en un diez por ciento, A continuación la descripción de las ventas proyectadas en el periodo de cinco años.

Cuadro 32: Ingreso Anuales

INGRESOS (Anuales)						
Productos	Precio Unitario	Proyección Ingresos				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Volumen-Quintal Cacao	\$ 96,32	1134	1191	1313	1520	1847
		\$ 109.226,88	\$ 128.450,81	\$ 155.778,72	\$ 198.366,68	\$ 265.227,53
Volumen-Racimos Plátano	\$ 2,62	8817	9258	10207	11816	14362
		\$ 23.107,59	\$ 26.689,27	\$ 32.367,41	\$ 41.216,26	\$ 55.108,48
Volumen-Ciento Naranja	\$ 6,96	1413,69	1484	1637	1894	2303
		\$ 9.832,50	\$ 11.356,53	\$ 13.772,64	\$ 17.537,90	\$ 23.449,17
Volumen-Ciento Mandarina	\$ 7,56	220	231	255	295	358
		\$ 1.663,20	\$ 1.921,00	\$ 2.329,69	\$ 2.966,60	\$ 3.966,51
Volumen-Racimos Guineo	\$ 1,96	471	495	545	631	767
		\$ 923,16	\$ 1.066,25	\$ 1.293,09	\$ 1.646,61	\$ 2.201,61
Volumen-Ciento Limón	\$ 3,81	563,26	591	652	755	917
		\$ 2.144,89	\$ 2.477,35	\$ 3.004,41	\$ 3.825,78	\$ 5.115,28
Volumen-Ciento Aguacate	\$ 7,84	20,09	21	23	27	33
		\$ 157,51	\$ 181,92	\$ 220,62	\$ 280,94	\$ 375,63
Volumen-Ciento Maracuyá	\$ 8,96	122,2	128	141	164	199
		\$ 1.094,91	\$ 1.264,62	\$ 1.533,67	\$ 1.952,96	\$ 2.611,22
Volumen-Unidad Papaya	\$ 0,67	3876	4070	4487	5194	6314
		\$ 2.604,67	\$ 3.008,40	\$ 3.648,43	\$ 4.645,87	\$ 6.211,79
Volumen-Libras Yuca	\$ 0,22	11718	12304	13565	15703	19087
		\$ 2.624,83	\$ 3.031,68	\$ 3.676,67	\$ 4.681,83	\$ 6.259,87
TOTAL Unidades Monetarias		\$ 153.380,15	\$ 179.447,83	\$ 217.625,36	\$ 277.121,41	\$ 370.527,09

Fuente: Estudio Financiero

4.2.7.2 Egresos

a) Costo de Ventas

Cuadro 33: Costo de Mercadería Anual

COSTOS DE MERCADERÍA (Anuales)						
Cantidad	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Productos	\$ 136.946,56	\$ 143.793,89	\$ 150.983,58	\$ 158.532,76	\$ 166.459,40
1134qq	Cacao	\$ 97.524,00	\$ 102.400,20	\$ 107.520,21	\$ 112.896,22	\$ 118.541,03
8817 racimos	Plátano	\$ 20.631,78	\$ 21.663,37	\$ 22.746,54	\$ 23.883,86	\$ 25.078,06
1413,69 cientos	Naranja	\$ 8.779,01	\$ 9.217,97	\$ 9.678,86	\$ 10.162,81	\$ 10.670,95
220.cientos	Mandarina	\$ 1.485,00	\$ 1.559,25	\$ 1.637,21	\$ 1.719,07	\$ 1.805,03
471.racimos	Guineo	\$ 824,25	\$ 865,46	\$ 908,74	\$ 954,17	\$ 1.001,88
563,26.cientos	Limón	\$ 1.915,08	\$ 2.010,84	\$ 2.111,38	\$ 2.216,95	\$ 2.327,80
20,09cientos	Aguacate	\$ 140,63	\$ 147,66	\$ 155,04	\$ 162,80	\$ 170,94
122,2 cientos	Maracuyá	\$ 977,60	\$ 1.026,48	\$ 1.077,80	\$ 1.131,69	\$ 1.188,28
3876 unidades	Papaya	\$ 2.325,60	\$ 2.441,88	\$ 2.563,97	\$ 2.692,17	\$ 2.826,78
11718 libras	Yuca	\$ 2.343,60	\$ 2.460,78	\$ 2.583,82	\$ 2.713,01	\$ 2.848,66

Fuente: Estudio Financiero

El costo de venta son los egresos que la Asociación debe desembolsar para el giro del negocio, es decir las frutas que se van a comprar a los productores, manteniendo los precios según el mercado debido a las características que presentan los productos agrícolas en relación de oferta y demanda.

b) Mano de Obra Directa**Cuadro 34: Mano de Obra Directa**

Cantidad	Mano de Obra	\$ 8.736,00	\$ 9.172,80	\$ 9.631,44	\$ 10.113,01	\$ 10.618,66
1	Comprador	\$ 4.368,00	\$ 4.586,40	\$ 4.815,72	\$ 5.056,51	\$ 5.309,33
1	Cargador	\$ 4.368,00	\$ 4.586,40	\$ 4.815,72	\$ 5.056,51	\$ 5.309,33
2	Obreros	\$ 8.736,00	\$ 9.172,80	\$ 9.631,44	\$ 10.113,01	\$ 10.618,66

Fuente: Estudio Financiero**c) Costos Indirectos****Cuadro 35: Costos Indirectos**

Cantidad	Costos Indirectos	\$ 3.792,00	\$ 3.981,60	\$ 4.180,68	\$ 4.389,71	\$ 4.609,20
1	Guantes	\$ 180,00	\$ 189,00	\$ 198,45	\$ 208,37	\$ 218,79
2	Mascarillas	\$ 36,00	\$ 37,80	\$ 39,69	\$ 41,67	\$ 43,76
2	Gorros	\$ 48,00	\$ 50,40	\$ 52,92	\$ 55,57	\$ 58,34
2	Pares de botas	\$ 168,00	\$ 176,40	\$ 185,22	\$ 194,48	\$ 204,21
2	Mandiles	\$ 144,00	\$ 151,20	\$ 158,76	\$ 166,70	\$ 175,03
3	Galón. de desinfectante	\$ 144,00	\$ 151,20	\$ 158,76	\$ 166,70	\$ 175,03
1	Escobas	\$ 18,00	\$ 18,90	\$ 19,85	\$ 20,84	\$ 21,88
10	Gavetas	\$ 1.440,00	\$ 1.512,00	\$ 1.587,60	\$ 1.666,98	\$ 1.750,33
2	Paquetes de papel higiénico	\$ 84,00	\$ 88,20	\$ 92,61	\$ 97,24	\$ 102,10
10	Gavetas	\$ 600,00	\$ 630,00	\$ 661,50	\$ 694,58	\$ 729,30
1800	Costales	\$ 630,00	\$ 661,50	\$ 694,58	\$ 729,30	\$ 765,77
60	Fundas de Empaque	\$ 300,00	\$ 315,00	\$ 330,75	\$ 347,29	\$ 364,65

Fuente: Estudio Financiero

d) Gastos Administrativos

Cuadro 36: *Gastos Administrativos*

Cantidad	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Gerente General	\$ 7.200,00	\$ 7.560,00	\$ 7.938,00	\$ 8.334,90	\$ 8.751,65
1	Secretaria/Contadora	\$ 4.368,00	\$ 4.586,40	\$ 4.815,72	\$ 5.056,51	\$ 5.309,33
1	Coordinador Producción y Comercialización	\$ 5.400,00	\$ 5.670,00	\$ 5.953,50	\$ 6.251,18	\$ 6.563,73
1	Grapadoras	\$ 30,00	\$ 31,50	\$ 33,08	\$ 34,73	\$ 36,47
2	Clips	\$ 12,00	\$ 12,60	\$ 13,23	\$ 13,89	\$ 14,59
2	Calculadora	\$ 360,00	\$ 378,00	\$ 396,90	\$ 416,75	\$ 437,58
1	Cuaderno de facturas	\$ 216,00	\$ 226,80	\$ 238,14	\$ 250,05	\$ 262,55
2	Resma de papel bond	\$ 120,00	\$ 126,00	\$ 132,30	\$ 138,92	\$ 145,86
1	Esferos	\$ 144,00	\$ 151,20	\$ 158,76	\$ 166,70	\$ 175,03
1	Perforadoras	\$ 24,00	\$ 25,20	\$ 26,46	\$ 27,78	\$ 29,17
TOTAL		\$ 17.874,00	\$ 18.767,70	\$ 19.706,09	\$ 20.691,39	\$ 21.725,96

Fuente: Estudio Financiero

e) Gastos de Ventas

Cuadro 37: *Gastos de Ventas (Anuales)*

Cantidad	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
2	Cuñas Radial	\$ 600,00	\$ 630,00	\$ 661,50	\$ 694,58	\$ 729,30
TOTAL		\$ 600,00	\$ 630,00	\$ 661,50	\$ 694,58	\$ 729,30

Fuente: Estudio Financiero

f) Gastos Financieros

Cuadro 38: *Gastos Financieros*

Cantidad	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Intereses del Préstamo	\$ 9.000,00	\$ 7.742,00	\$ 6.257,56	\$ 4.505,92	\$ 2.438,98
TOTAL		\$ 9.000,00	\$ 7.742,00	\$ 6.257,56	\$ 4.505,92	\$ 2.438,98

Fuente: Estudio Financiero

Cuadro 39: *Tabla de Amortización del Préstamo*

Préstamo: \$ 50.000,00

Tasa Interés: 18%

Plazo: 5

<u>TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO</u>					
Período	Pago Capital	Pago Interés	Cuota Anual	Saldo	Cuota Mensual
0				\$ 50.000,00	
1	\$ 6.988,89	\$ 9.000,00	\$ 15.988,89	\$ 43.011,11	\$ 1.332,41
2	\$ 8.246,89	\$ 7.742,00	\$ 15.988,89	\$ 34.764,22	\$ 1.332,41
3	\$ 9.731,33	\$ 6.257,56	\$ 15.988,89	\$ 25.032,88	\$ 1.332,41
4	\$ 11.482,97	\$ 4.505,92	\$ 15.988,89	\$ 13.549,91	\$ 1.332,41
5	\$ 13.549,91	\$ 2.438,98	\$ 15.988,89	\$ 0,00	\$ 1.332,41

Fuente: Estudio Financiero

b. Depreciaciones

Cuadro 40: Depreciaciones

Activo	Valor del Activo	Vida Útil (años)	Depreciación Anual					Valor Residual
			1	2	3	4	5	
Construcción de Instalaciones	\$ 15.000,00	10	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 7.500,00
Balanzas Electrónicas de 300 Kilos	\$ 340,00	10	\$ 34,00	\$ 34,00	\$ 34,00	\$ 34,00	\$ 34,00	\$ 170,00
Lavadora de Frutas	\$ 2.500,00	10	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 1.250,00
Cosedoras de sacos	\$ 170,00	10	\$ 17,00	\$ 17,00	\$ 17,00	\$ 17,00	\$ 17,00	\$ 85,00
Carretilla Hidráulica	\$ 250,00	10	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 125,00
Perchas	\$ 550,00	10	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 275,00
Escritorios de Oficina	\$ 240,00	10	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 120,00
Mesa de Reunión	\$ 250,00	10	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 125,00
Sillas	\$ 294,00	10	\$ 29,40	\$ 29,40	\$ 29,40	\$ 29,40	\$ 29,40	\$ 147,00
Sillas de Escritorio	\$ 55,00	10	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 27,50
Archivadores	\$ 130,00	10	\$ 13,00	\$ 13,00	\$ 13,00	\$ 13,00	\$ 13,00	\$ 65,00
Teléfono	\$ 40,00	10	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 20,00
Grapadora	\$ 10,00	10	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 5,00
Perforadora	\$ 8,00	10	\$ 0,80	\$ 0,80	\$ 0,80	\$ 0,80	\$ 0,80	\$ 4,00
Máquina Sacapuntas	\$ 9,00	10	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 4,50
Computadora de mesa	\$ 1.500,00	3	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Laptop	\$ 1.500,00	3	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Impresora	\$ 240,00	3	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Vehículo	\$ 12.000,00	5	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 0,00
TOTAL			\$ 5.464,60	\$ 5.464,60	\$ 5.464,60	\$ 4.384,60	\$ 4.384,60	\$ 9.923,00

Fuente: Estudio Financiero

c. Amortizaciones

Cuadro 41: Amortizaciones

Activo	Valor del Activo	Vida Útil (años)	Amortización Anual					Valor Residual
			1	2	3	4	5	
Gastos de Instalación	\$ 500,00	5	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 0,00
Gastos de Constitución	\$ 800,00	5	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 0,00
TOTAL			\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 0,00

Fuente: Estudio Financiero

4.2.7.3 Evaluación económica

Cuadro 42: Estado de Resultados

RUBROS / AÑOS DE VIDA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	\$ 153.380,15	\$ 179.447,83	\$ 217.625,36	\$ 277.121,41	\$ 370.527,09
- Costo de Producción	-\$ 149.474,56	-\$ 156.948,29	-\$ 164.795,70	-\$ 173.035,49	-\$ 181.687,26
= Utilidad Bruta	\$ 3.905,59	\$ 22.499,55	\$ 52.829,66	\$ 104.085,93	\$ 188.839,83
- Gastos de Administración	-\$ 17.874,00	-\$ 18.767,70	-\$ 19.706,09	-\$ 20.691,39	-\$ 21.725,96
- Gastos de Ventas	-\$ 600,00	-\$ 630,00	-\$ 661,50	-\$ 694,58	-\$ 729,30
- Gastos Financieros	-\$ 9.000,00	-\$ 7.742,00	-\$ 6.257,56	-\$ 4.505,92	-\$ 2.438,98
= Utilidad antes de Impuestos	-\$ 23.568,41	-\$ 4.640,15	\$ 26.204,51	\$ 78.194,04	\$ 163.945,58
- 15% Participación Trabajadores	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 3.930,68	-\$ 11.729,11	-\$ 24.591,84
- Impuesto a la Renta	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 6.027,04	-\$ 17.984,63	-\$ 37.707,48
= Utilidad Neta	-\$ 23.568,41	-\$ 4.640,15	\$ 16.246,80	\$ 48.480,31	\$ 101.646,26

Fuente: Estudio Financiero

Cuadro 43: Balance General Proyectado

RUBROS / AÑOS DE VIDA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO CORRIENTE	\$ 14.723,71	-\$ 8.708,99	-\$ 14.471,44	-\$ 831,37	\$ 42.210,56	\$ 136.351,51
Caja	\$ 14.723,71	-\$ 8.708,99	-\$ 14.471,44	-\$ 831,37	\$ 42.210,56	\$ 136.351,51
ACTIVO FIJO	\$ 42.086,00	\$ 36.621,40	\$ 31.156,80	\$ 25.692,20	\$ 21.307,60	\$ 16.923,00
Construcción de Instalaciones	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 13.500,00	\$ 12.000,00	\$ 10.500,00	\$ 9.000,00
Terreno	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
Maquinaria y Equipos de Operación	\$ 3.810,00	\$ 3.810,00	\$ 3.429,00	\$ 3.048,00	\$ 2.667,00	\$ 2.286,00
Muebles y Equipo de Oficina	\$ 1.036,00	\$ 1.036,00	\$ 932,40	\$ 828,80	\$ 725,20	\$ 621,60
Equipo de Cómputo	\$ 3.240,00	\$ 3.240,00	\$ 2.160,00	\$ 1.080,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Vehículo	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 9.600,00	\$ 7.200,00	\$ 4.800,00	\$ 2.400,00
Depreciaciones		-\$ 5.464,60	-\$ 5.464,60	-\$ 5.464,60	-\$ 4.384,60	-\$ 4.384,60
ACTIVO DIFERIDO	\$ 1.300,00	-\$ 360,00	-\$ 2.020,00	-\$ 3.680,00	-\$ 5.340,00	-\$ 7.000,00
Gastos De Instalación	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Gastos De Constitución	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
- Amortizaciones	\$ 0,00	-\$ 1.660,00	-\$ 3.320,00	-\$ 4.980,00	-\$ 6.640,00	-\$ 8.300,00
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 58.109,71	\$ 27.552,41	\$ 14.665,36	\$ 21.180,83	\$ 58.178,16	\$ 146.274,51

PASIVO	\$ 50.000,00	\$ 43.011,11	\$ 34.764,22	\$ 25.032,88	\$ 13.549,91	\$ 0,00
Corriente	\$ 6.988,89	\$ 8.246,89	\$ 9.731,33	\$ 11.482,97	\$ 13.549,91	\$ 0,00
No Corriente	\$ 43.011,11	\$ 34.764,22	\$ 25.032,88	\$ 13.549,91	\$ 0,00	\$ 0,00
PATRIMONIO	\$ 8.109,71	-\$ 15.458,70	-\$ 20.098,85	-\$ 3.852,05	\$ 44.628,25	\$ 146.274,51
Capital	\$ 8.109,71	\$ 8.109,71	\$ 8.109,71	\$ 8.109,71	\$ 8.109,71	\$ 8.109,71
Resultados del Ejercicio	\$ 0,00	-\$ 23.568,41	-\$ 4.640,15	\$ 16.246,80	\$ 48.480,31	\$ 101.646,26
Resultados Acumulados	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 23.568,41	-\$ 28.208,57	-\$ 11.961,77	\$ 36.518,54
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 58.109,71	\$ 27.552,41	\$ 14.665,36	\$ 21.180,83	\$ 58.178,16	\$ 146.274,51

Fuente: Estudio Financiero

Cuadro 44: Flujo Neto de Efectivo

RUBROS / AÑOS DE VIDA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas		\$ 153.380,15	\$ 179.447,83	\$ 217.625,36	\$ 277.121,41	\$ 370.527,09
- Costo de Producción		-\$ 149.474,56	-\$ 156.948,29	-\$ 164.795,70	-\$ 173.035,49	-\$ 181.687,26
= Utilidad Bruta		\$ 3.905,59	\$ 22.499,55	\$ 52.829,66	\$ 104.085,93	\$ 188.839,83
- Gastos de Administración		-\$ 17.874,00	-\$ 18.767,70	-\$ 19.706,09	-\$ 20.691,39	-\$ 21.725,96
- Gastos de Ventas		-\$ 600,00	-\$ 630,00	-\$ 661,50	-\$ 694,58	-\$ 729,30
- Gastos Financieros (Intereses)		-\$ 9.000,00	-\$ 7.742,00	-\$ 6.257,56	-\$ 4.505,92	-\$ 2.438,98
= Utilidad antes de Impuestos		-\$ 23.568,41	-\$ 4.640,15	\$ 26.204,51	\$ 78.194,04	\$ 163.945,58
- 15% Participación Trabajadores		\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 3.930,68	-\$ 11.729,11	-\$ 24.591,84
- Impuesto a la Renta		\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 6.027,04	-\$ 17.984,63	-\$ 37.707,48
= Utilidad Neta		-\$ 23.568,41	-\$ 4.640,15	\$ 16.246,80	\$ 48.480,31	\$ 101.646,26
+ Depreciaciones		\$ 5.464,60	\$ 5.464,60	\$ 5.464,60	\$ 4.384,60	\$ 4.384,60
+ Amortizaciones		\$ 1.660,00	\$ 1.660,00	\$ 1.660,00	\$ 1.660,00	\$ 1.660,00
- Pago Préstamo (Capital)		-\$ 6.988,89	-\$ 8.246,89	-\$ 9.731,33	-\$ 11.482,97	-\$ 13.549,91
+ Valor de Salvamento						\$ 9.923,00
- Inversiones						
Fija	-\$ 42.086,00					
Diferida	-\$ 1.300,00					
Capital de Trabajo	-\$ 14.723,71					
= Flujo Neto de Efectivo	-\$ 58.109,71	-\$ 23.432,71	-\$ 5.762,45	\$ 13.640,07	\$ 43.041,93	\$ 104.063,95

Fuente: Estudio Financiero

CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO - VAN y DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Para el cálculo del Valor Actual Neto utilizamos los datos obtenidos de flujo neto de efectivo con la siguiente fórmula:

$$VAN = -C_0 + \sum_{t=1}^N \frac{FCN_t}{(1+i)^t}$$

Calculamos los siguientes datos:

Tasa Mínima Aceptable de Referencial:

$i+f+if$

I	premio al riesgo	10%
F	Inflación	4,32%

$$TMAR=14,78\%$$

Cuadro 45: Cálculo de VAN

AÑOS	FNE	$(1+i)^n$	FNE / $(1+i)^n$
0	-58109,71		-58109,71
1	-23432,71	1,15	-20420,66
2	-5762,45	1,32	-4376,24
3	13640,07	1,51	9027,31
4	43041,93	1,73	24824,53
5	104063,95	1,99	52304,23
VAN			3249,46

Fuente: Evaluación Económica

De acuerdo con el cuadro anterior podemos deducir que se cumple una de las características para aceptar un proyecto ya es que el Valor Actual Neto (VAN) es mayor uno.

Cuadro 46: Cálculo de la Tasa Interna de Rendimiento (TIR)

TIR	16%
------------	------------

|

En relación a los resultados tenemos que la Tasa Interna de retorno es de 16%, es decir un porcentaje considerable en comparación con la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento 14,78%, para proyectos de desarrollo la TMAR es del 12% según la tasa activa referencial del Banco Central del Ecuador; es decir cumple otra condición para que el plan de negocios sea aceptado.

Cuadro 47: Periodo de Recuperación o (PAYBACK)

AÑO	FLUJO NETO DE EFECTIVO	ACUMULADO	INVERSIÓN MENOS FLUJOS
0	-58109,71324		-58109,71324
1	-23432,71	-23432,71	-81542,42
2	-5762,45	-29195,15	-110737,57
3	13640,07	-15555,09	-126292,65
4	43041,93	27486,85	-98805,81
5	104063,95	131550,80	32745,00

Dentro del análisis para verificar en que año se recuperará la inversión, en este caso es en el quinto año, considerando que es una Asociación sin fines de lucro y con enfoque social, es aceptable el periodo para que recupere el dinero invertido en la organización.

Razón Beneficio Costo

Para el Cálculo del Beneficio costo utilizamos la siguiente Fórmula:

$$C / B = \left[\frac{\sum_{t=1}^n \frac{FNE}{(1+i)^t}}{IIN - \left[\frac{VS}{(1+i)^n} \right]} - 1 \right] \times 100$$

Tomando datos del Flujos Neto de Efectivo en relación con la Inversión y el Valor de Salvamento tomado de saldo de las depreciaciones descontado de los cinco años que está proyectado el plan de negocios.

Cuadro 48: *Cálculo de la Razón Beneficio Costo*

AÑO	Flujo Neto de Efectivo	Inversión
1	-20420,66	58109,71
2	-4376,24	
3	9027,31	Valor de Salvamento
4	24824,53	4985,29
5	52304,23	
Total	61359,17	

Fuente: Evaluación Económica

Aplicando la fórmula tenemos un \$ 15,51 de la Razón Costo Beneficio, este valor representa el beneficio adicional que va a generar la relación los ingresos frente a la inversión inicial neta.

CONCLUSIONES

En base al estudio realizado en la parte financiera que encierra el plan de negocios para la Asociación Agropecuaria “Esperanza del Mañana”, con el enfoque de mejorar sus actividades productivas a través de la construcción de un centro de acopio donde se generen procesos de valor agregado en los productos, para lo cual se ha realizado el plan de producción y financiero con el fin de conocer los recursos que se requieren para la implementación con su respectivo presupuesto financiero que detalle la inversión inicial que se necesita para poner en marcha el Negocio.

Los resultados financieros son razonables y están relacionado al tamaño de la organización, así mismo la finalidad del mismo en no percibir grandes utilidades como otras empresas. La Evaluación Económica es el punto crucial para la toma de decisiones para poner en marcha el proyecto, que en sí los resultados fueron favorables es decir el Valor Neto Actual es de \$ 3.249,46 y es positivo, También la Tasa Interna de Retorno es de 16% en relación a la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento que es de 14,75%, cumpliendo esa condición y la propuesta de Banco Central del 12% para proyectos de inversión.

Dentro de los resultados se pudo analizar que el periodo en el cual se va a recuperar la inversión es en el quinto año, por ende el proceso de adaptación en el entorno va hacer que los objetivos de crecimiento demoren más tiempo.

Sin embargo la razón beneficio costo se establece con un \$15,51 que es considerable para la Asociación en su proyección hacia un futuro, pero es un valor de ganancia que refleja que el proyecto es bueno y su inversión es recompensada adicionalmente.

4.2.8 Plan legal

- **Aspecto Legal**

La Asociación Agropecuaria “Esperanza del Mañana” se constituirá como una empresa solidaria sin ánimo de lucro, y que se encuentra en proceso de constitución antes los órganos de control de sector popular y solidario. Está conformada por los socios que se dedican a actividades agropecuarias y la participación colectiva democrática de las decisiones y actividades que realice la institución con principios que enmarcan la cooperación, ayuda mutua, solidaridad y autogestión, buscando el bienestar de cada uno de sus miembros y mejorando la calidad de vidas de sus familias y el sector que los rodea.

- **Institucionalidad de Economía Popular y Solidaria**

Control: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Fomento: Instituto de Economía Popular y Solidaria (promoción); Corporación Nacional de Finanzas Popular y Solidaria (financiamiento)

- **Normativa de la Economía Popular y Solidaria:**

La ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento.

SEPS Requisitos para Constitución de Asociaciones:

1. Reserva de denominación (Anexo 1)
2. Formulario Único de Constitución de Asociaciones (Anexo 3)
3. Copia de cédula (legibles),
 - a) De los Directivos elegidos,
 - b) Del Representante legal; y,

- c) De la persona autorizada, en el caso de que el Representante Legal hubiere delegado a esta, para que continúe con el trámite de constitución de la organización en la SEPS.
4. Certificado de depósito del aporte al capital social inicial a nombre la Organización.
5. CD con listado de socios en formato Excel cuando superen los 20 socios.

Nota: Para la constitución de Asociaciones se necesitarán 10 miembros mínimo y un capital social inicial de un salario básico unificado, el mismo que deberá ser depositado en una entidad del Sistema Financiero Nacional legalmente reconocida.

SRI Registro Único de Contribuyentes RUC

Los requisitos para obtener el Registro Único de Contribuyentes RUC es el siguiente:

1. Formulario 01A y 01B.
2. Escrituras de constitución Nombramiento del Representante legal o agente de retención.
3. Presentar el original y entregar una copia de la cédula del Representante Legal o Agente de Retención.
4. Presentar el original del certificado de votación del último proceso electoral del Representante Legal o Agente de Retención.
5. Entregar una copia de un documento que certifique la dirección del domicilio fiscal a nombre del sujeto pasivo.

Patente Municipal.

Para la Patente Municipal los requisitos son los siguientes:

1. Formulario de SOLICITUD INSCRIPCION EN REGISTRO DE PATENTES MUNICIPALES
2. Original y copia de la cédula de ciudadanía del contribuyente
3. Original y copia legible del R.U.C. actualizado
4. Copia Permiso de Bomberos
5. PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DE SALUD, otorgado por el Área de Salud N° 23 – La Concordia.
6. Nombramiento del Gerente o del Representante Legal de la Asociación

Certificado de Salud

Los requisitos para obtener el permiso de Funcionamiento son:

1. Copia del registro único de contribuyentes (RUC)
2. Copia de la cédula de identidad y copia del certificado del representante legal de la organización
3. Permiso del cuerpo de bomberos
4. Copia de certificados de salud conferidos por los Centros de Salud del MSP
5. Pago de tasa

Permiso de Bomberos

1. Solicitud de inspección.
2. Copia de cédula y papel de votación
3. Copia del RUC actualizado
4. Copia de la patente municipal.
5. Plan de Riesgo
6. Plan de Evacuación
7. Rótulos de Emergencia

4.2.9 Análisis Ambiental

La Asociación a través de sus actividades, y la de los productores tienen la responsabilidad de Manejar un sistema de Educación Ambiental, que ayude a mitigar operaciones riesgosas tanto para el ambiente, como para las personas.

Objetivo del Sistema de Educación Ambiental

- Identificar procesos dentro de la organización que implique riesgos ambientales para que puedan ser conocidos y buscar estrategias para reducir los impactos que puedan producir.

En escala de -3 a 3 se establecerá el grado en que el proceso pueda causar impactos en el ambiente.

Impactos Negativos				Impactos Positivos		
-3	-2	-1	0	1	2	3

Cuadro 49: Matriz de Impactos Ambientales

Recurso	Factores	IMPACTOS							Total
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
Agua	Uso para el consumo, actividades agrícolas y cadena productiva.						x		2
Suelos	Estudio de suelos para la siembra de los cultivos						x		2
	Uso Productos Orgánicos en los cultivos							x	3
Energía	Consumo de energía eléctrica						x		2
	Uso de Tecnología amigable con el ambiente						x		2
Suelo-Aire	Manejo los desechos de la actividad productiva.						x		2
TOTAL FACTORES							10	3	13

$$NI \text{ Ambiental} = \frac{\text{Sumatoria Total}}{\text{Número de Factores}}$$

$$NI \text{ Ambiental} = \frac{13}{6} = 2,17$$

Con respecto al análisis ambiental se obtuvo 2,17 como resultado; deduciendo un nivel de impacto ambiental medio positivo, en la cual la organización debe tomar medidas necesarias tanto en la parte de los agricultores como en las actividades que realice la Asociación por medio del Centro de Acopio.

Cuadro 50: Estrategias para Mitigar la Contaminación Ambiental

Impacto Ambiental	Medidas de mitigación y/o Control Ambiental
1. Subutilización del Agua Producido por: Desperdicio del agua	A través de la protección y cuidado de las fuentes del agua, optimizando el recurso para las labores agrícolas y el consumo.
2. Contaminación del Suelo Producido por: Aplicación de Productos químicos Desgaste del suelo siembras continuas	La asesoría técnica es un factor principal para la capacitación sobre productos orgánicos que remplacen los químicos. Realizar una planificación y estudios de suelos previo a realizar las siembras, con el fin de combinar productos que no perjudiquen los nutrientes del suelo.
3. Contaminación de Desechos Producido por: Botar basura de los desechos del hogar y plásticos.	Promover una cultura de recolección de basura a través de convenios con el municipio para que recepten en el área rural la basura dos veces por semana.
4. Excesivo consumo de Energía Producido por Prender equipos eléctricos y no apagarlos al momento de dejarlos de utilizar.	Buscar otras alternativas que la organización pueda abastecer como la energía solar o eólica o establecer acciones de ahorro de luz en las instalaciones de la organización.
5. Tecnología contaminante Producido por Maquinaria obsoleta que utilizan combustibles para su funcionamiento.	Establecer un programa anual por parte de la Asociación en el cuál se pueda comprar a menos una máquina ecológica por año.
6. Manejo de Desechos Papeles Producido por Desperdicio de papel en impresiones	Implementar el programa de reciclar, reutilizar y reducir en especial en el desperdicio de papeles que pueden ser utilizados para otras actividades.

4.2.10 Análisis Socio Económico

Para el análisis socio económico se tomará ciertos factores que van a reconocer el grado del impacto positivo o negativo que tendrá la ejecución del plan de negocios en el aspecto social y económico de la Asociación y la Comunidad.

Cuadro 51: *Matriz de Impactos Socio Económico*

Factores	Impactos							Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Fuentes de Empleo						x		2
Mejorar Ingresos Económicos							x	3
Mejorar Condiciones de Vida							x	3
Incremento de la actividad comercial						x		2
Incentivo a la Organización							x	3
Total Factores						4	9	13

$$NI \text{ Socio Económico} = \frac{\text{Sumatoria Total}}{\text{Número de Factores}}$$

$$NI \text{ Socio Económico} = \frac{13}{5} = 2,6$$

Con respecto al análisis socio económico se obtuvo 2,6; deduciendo un nivel de impacto ambiental positivo, tomando en cuenta el fomento al empleo, así mismo los agricultores mejoraran sus ingresos y por ende su calidad de vida de sus familias, además el incremento de la actividad comercial a través de la comercialización de sus productos en los canales definidos por la Asociación, en conclusión ratificando el incentivo a la organización a través del trabajo en conjunto con principios de solidaridad que buscar el bienestar de las personas y sus comunidades.

Mecanismos para la participación de las Mujeres en las actividades de la Asociación

Según los datos del estudio social en relación a la Asociación existe poca participación de las mujeres tanto en la representación de la Directiva como socias, debido a que se mantiene el sistema en el cual el hombre es el que manda en el hogar.

- Pero es necesario que dentro del reglamento y políticas institucionales se dé prioridad y equidad de género para las mujeres en los roles que la Asociación lo requiera.
- Programas que inserten a la mujer a involucrarse en asuntos administrativos y de dirección, incluyendo su mano de obra para el desarrollo de proyectos e iniciativas que planifique la Asociación.

Mecanismos para la participación de los jóvenes en las actividades de la Asociación

- Hacer un estudio de los hijos y juventud alrededor del sector con el fin de brindar oportunidades, para su desempeño en el campo profesional, a través de pasantías, y fuentes de empleo para los jóvenes del sector.
- Incluir a los jóvenes en programas de vinculación con la colectividad, a través de células que puedan liderar y potenciar habilidades de liderazgo y gestión.
- Apoyar programas de incubación de ideas, promoviendo concursos de proyectos que ayuden a la comunidad y por ende a la organización.

4.2.11 Análisis de Riesgos en la Organización

A través de la matriz de impacto se establecerá los riesgos que pueden afectar a la organización con su debida escala.

Escala	Grado de Riesgo
1-2	Bajo
3-4	Medio
5	Alto

Cuadro 52: Matriz de Análisis de Riesgos en la Organización

Área	Factores	Grado de Riesgo					Total
		1	2	3	4	5	
Comercial	Competencia (Comerciantes)			x			3
	Precios de los productos agrícolas en Mercado				x		4
	Certificaciones Orgánicas			x			3
Producción	Abastecimiento de los Productos				x		4
	Maquinaria y Equipos para la operación			x			3
	Costo de Mercadería					x	5
Técnica	Capacitaciones en la producción				x		4
	Insumos Orgánicos				x		4
	Planificación de la Producción			x			3
	Investigación de suelos y productos de la zona			x			3
	Seguimiento a los cultivo			x			3
Organización	Estructura Funcional			x			3
	Proceso Administrativo			x			3
	Funciones de la Directiva y socios.			x			3
	Reglamentos y Políticas			x			3
Financiera	Los intereses de los créditos				x		4
	Acceso a fuentes de Financiamiento				x		4
Social	Inclusión de la mujer en roles Directivos			x			3
	Participación de jóvenes y niños			x			3
Ambiental	Utilización de los recursos (agua, tierra, aire)					x	5
	Productos Químicos				x		4
Total				36	28	10	74

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Sumatoria Total}}{\text{Número de Factores}}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{74}{21} = 3,52$$

A través de la matriz la Asociación se pudo identificar los riesgos en la cual se obtuvo de 3,52 es decir el riesgo es medio que representa el 70.4% de 5, es decir la organización debe estructurar estrategias y políticas que ayuden a enfrentar en el transcurso del tiempo. En el área comercial se identificaron la competencia de los comerciantes que se dedican a comprar y revender los productos agrícolas ya sea en el Cantón La Concordia y otras Provincias, así mismo los precios que en los últimos años han sido afectados por la oferta y demanda que tienen este tipo de productos y la poca atención que los organismos de control dedican a este sector.

Por otra parte la parte de producción está ligada al proceso productivo del abastecimiento de los productos y las maquinarias que se requieren para añadir valor, además de los costos que interfieren en la actividad de la organización. El parte técnica se vincula con las capacitaciones en las diferentes áreas de la organización tanto a los directivos como los agricultores y los procesos cultivo, producción, el uso de los recursos (agua, tierra, aire) complementado con la utilización de insumos orgánicos, también la planificación de la producción con sus respectivos estudios.

La organización es la parte interna por la cual la organización debe efectuar cambio y mejorar procesos de gestión que ayude a la toma de decisiones de acuerdo a los requerimientos del entorno.

También es importante la parte financiera que es el punto inicial para que se ejecuten las actividades, por lo cual la relación con fuentes de financiamiento es crucial para que la organización incentive a los miembros a invertir en la producción agrícola, ya que en los últimos años ha perdido credibilidad y los agricultores no quieren invertir en el campo. La parte Social y Ambiental también son eventos internos que la organización debe crear estrategias que ayuden que este sector no sea vulnerable y se aplique la equidad, respeto tanto para las personas como la naturaleza que establece la Constitución y que está amparada en la ley de economía popular y solidaria.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
El 90% de las personas que conforman la Directiva son hombres, mientras 10% mujeres. No se aplica el criterio de equidad de género con respecto al rol de la mujer en actividades organizacionales.	Generar un proceso de concientización relacionado a la equidad de género y participación igualitaria de los socios hombres y mujeres, en las decisiones trascendentales de la empresa.
La Asociación no cuenta con misión, visión, valores y principios, así mismo presenta dificultades en la gestión en sus diferentes áreas como en la parte administrativa, organizacional, comercial, productiva, y financiera.	Con la implementación del plan de negocios, en el estudio administrativo se formuló Misión y Visión que deben ser en el futuro inmediato, insumos importantes para la planificación estratégica empresarial.
El 80% de los directivos no tiene capacitación para la gestión empresarial en la Asociación, mientras un 20% si está capacitado en procesos relacionados con la gestión	Es fundamental efectuar alianzas estratégicas con la Universidad, MAGAP y ONG's, para que los directivos y socios refuercen a través de seminarios y talleres, su formación empresarial.
El 50% de los productores son de edades comprendidas entre los 30 a 50 años. No hay cambio generacional fundamentalmente referido a la actividad agropecuaria, los jóvenes tiene otros intereses laborales y/o profesionales.	La Asociación debe procurar que los jóvenes tomen la dirección de los procesos empresariales y productivos, a fin de que progresivamente, se genere un cambio generacional consensuado.

<p>El 62% de los asociados han culminado la primaria, mientras el 35% han logrado terminar la educación secundaria y sólo un 3% han realizado estudios superiores. Esta condición también se ve reflejado en la motivación hacia los hijos ya que el 50% acuden a la educación secundaria, 41% a la primaria y sólo un 9% estudian en las universidades.</p>	<p>Es importante concientizar a los socios que sigan su educación formal, a través de las alternativas oficiales como las escuelas y colegios a distancia, para ello los hijos que están en los niveles secundario y superior, pueden ser buenos facilitadores en los programas de enseñanza continua.</p>
<p>El 55% de los agricultores cuentan con pequeñas extensiones de tierra en un promedio de una a cuatro hectáreas los mismos que se dedican a sembrar variedad de cultivos para sustentar su economía, que por el momento el producto que genera mayores ingresos es el cacao complementado con frutas tropicales. Por tanto se puede establecer el criterio de un sistema precario en la distribución o tenencia de la tierra que no alcanza ni el 15% de la extensión mínima de tenencia individual establecida para la costa que es de aproximadamente 20Ha según estudio Atlas: tenencia de la tierra en el Ecuador</p>	<p>Incentivar a los socios para que conjuntamente con el MAGAP, la universidad y otros aliados estratégicos, procedan a efectuar programas de recuperación o conservación productiva de las tierras dentro de un proceso de planificación agropecuaria, para lograr mejores niveles de productividad y participación de los socios en las ferias ciudadanas.</p>
<p>No existe planificación y organización en la producción agropecuaria por parte de los agricultores ya que las actividades se realizan de acuerdo a los requerimientos del entorno, además no se llevan registros de ingresos y gastos generados de la actividad agrícola.</p>	

<p>La producción agropecuaria por su condición y volumen no está sujeta a seguro agrícola, lo cual en los últimos años sus cultivos han sido afectados por plagas, malezas y cambios climáticos.</p>	<p>Se propone estudiar la posibilidad de crear una caja de ahorro y crédito solidario (que no se profundizó en el estudio), para que en los momento de pérdidas de la producción, debido a todos los factores de riesgo señalados en la investigación, compensen de alguna forma, los eventos negativos que repercuten en la liquidez de cada socio.</p>
<p>La modernización de las actividades agrícolas está aún lejana de los agricultores que no utilizan técnicas innovadoras, métodos de protección contra de la lluvia e inundaciones, fumigación en la producción con productos sello verde, riego controlado.</p>	<p>Establecer programas y asesorías de métodos y técnicas innovadoras de protección a la producción, mismo que la Asociación puede gestionar con otras instituciones para su implementación y que beneficie a todos los agricultores y socios de la misma.</p>
<p>El 75% de los productos que aplican en las labores agrícolas son productos químicos, por ende la calidad de los productos es baja, además que se está afectando la salud de los consumidores.</p>	<p>Los socios deberán aprender buenas prácticas de cultivos con productos orgánicos que protejan las cosechas de plagas y enfermedades. Es una actitud de cambio progresiva, donde la asistencia técnica del MAGAP jugará un rol determinante.</p>

<p>La mayoría de los socios consideran que el ambiente de trabajo en la Asociación es bueno, con miras a la excelencia, complementado con principios y valores como el compañerismo, solidaridad, participación activa en la toma de decisiones y el compromiso para que la organización mejore sus procesos.</p>	<p>Consolidar los reglamentos y políticas de la empresa, la cual genere confianza y armonía en sus actividades no solo en la parte económica, sino desarrollar lazos afectivos de relación de todos los miembros y sus familias, en la parte cultural, social, todas estas combinadas con lo que la organización desea llegar en un futuro.</p>
<p>Después de haber efectuado el estudio económico-financiero, se concluye que el proyecto es social, económico y ambientalmente rentable, sin decir con ello, que la recuperación de la inversión sea fácil, porque cualquier negocio agrícola, está sujeto a problemas relacionados con el tema de la oferta-demanda, calidad, factores climáticos y sobre todo factores políticos y fiscales que dependen del gobierno central.</p>	<p>Se recomienda finalmente, proceder de manera sistemática la implementación del plan de negocios elaborado. Para ello la constancia, capacitación, asistencia técnica, gestión directiva y participativa de socios que complementen una adecuada toma de decisiones sociales, económica y ambientes, definirá en el corto y mediano plazo, el rol de la organización en el entorno donde responsablemente se desarrolla.</p>

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Anzola Rojas , S. (2010). Administración de Pequeñas Empresas (3ª . ed.). México: McGraw-Hill.
- ✓ Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Montecristi: ANC
- ✓ Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador. (2011). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Quito: ANC
- ✓ Fillion , L., et. al. (2011). Administración de Pymes, Emprender , dirigir y desarrollar empresas. México: Pearson Educación.
- ✓ Longenecker, J., et. al. (2009). Administración de Pequeñas Empresas (14ª ed.). México: Cengage Learning.

LINKOGRAFÍA

- ✓ Asociación Campesina Agrícola de San Juan de Pequeñí. (2016). Contexto de la Asociación Campesina Agrícola de San Juan de Pequeñí. Recuperado de <http://ocasp.pymeparquechagres.org/>
- ✓ Asociación de Productores de Cacao. (2013). Contexto de Asociación de Productores de Cacao. Recuperado de <http://es.slideshare.net/FundacionACUA/aproca-17686143>
- ✓ Camari. (2015). Promoviendo el Comercio Justo. Recuperado de <http://www.camari.org/index.php/camari>
- ✓ Confederación Nacional de Organizaciones Campesinas, Índigenas y Negras. (2015). Contexto de la Confederación Nacional de Organizaciones Campesinas, Índigenas y Negras. Recuperado de <http://www.fenocin.org/sample-page/>
- ✓ Coordinación Ecuatoriana de Comercio Justo. (2016). Contexto de Asociación Cerro Azul. Recuperado de <http://www.cecjecuador.org.ec/miembros/asociacion-cerro-azul/>

- ✓ Coordinadora Estatal de Comercio Justo. (20016). Contexto de la Asociación Nacional de Productores de Quinoa-Bolivia. Recuperado de: <http://comerciojusto.org/lugar/america-del-sur/>
- ✓ Cotera Fretel A. (2007). Visiones de una Economía Responsable, Plural y Solidaria en América Latina y el Caribe. Recuperado de http://www.economiasolidaria.org/files/Resumen_Estudio_ES_en_ALC.pdf
- ✓ Cruz, A., & Cardoso, A. (2004). Las lecciones de la experiencia de Mondragón para la economía solidaria. Recuperado de <http://www.econ.uba.ar/cesot/docs/documento%2044.pdf>
- ✓ Da Ros, G. (2001). Realidad y Desafíos de la Economía Solidaria en el Ecuador Recuperado de <https://repository.unm.edu/bitstream/handle/1928/12679/Realidad%20y%20desaf%C3%ADo%20de%20la%20econom%C3%ADa%20solidaria.pdf?sequence=1>
- ✓ Elizaga, Azunke E. (2008). Diccionario de Educación para el Desarrollo, Recuperado de http://www.economiasolidaria.org/files/ecosol_dic_ed.pdf.
- ✓ Estrella Cubilas, M. A. (2014). Fundamentos del Plan de Negocios. Recuperado de http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa1/plan_negocios/index.htm
- ✓ Federación de Asociaciones Agrícolas de Guatemala. (2016). Contexto de Federación de Asociaciones Agrícolas de Guatemala. Recuperado de <http://www.fasagua.com/>
- ✓ Gaicer, Luiz. I. (2011), Empredimientos Solidarios. Recuperado de <http://wb.ucc.edu.co/institucional5/files/2011/08/emprendimientoseconomicosolidarios.pdf>
- ✓ García , L. (2000). Las Organizaciones de Productores Agrícolas en el Marco del Proceso de Globalización Económica. Recuperado de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/20713/1/articulo9.pdf>
- ✓ Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2009). Estudios de Caso en Comercialización de Pequeños Productores. Recuperado de <http://legacy.iica.int/Esp/Paginas/default.aspx>

- ✓ Lama Al , I., & Dávila, I. (2014). Estudio de Caso Asociación de Productores Agropecuarios San Rafael. Obtenido de http://porlatierra.org/docs/San_Rafael_consolidado.pdf
- ✓ Monteros Guerrero, A., & Salvador Sarauz, S. (2015). Panorama agroeconómico del Ecuador una visión del 2015. Recuperado de http://sinagap.agricultura.gob.ec/pdf/estudios_agroeconomicos/panorama_agroeconomico_ecuador2015.pdf
- ✓ Mora Rendón, S. (2012). Observatorio de la Economía Latinoamericana. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/co/12/sbmr.html>
- ✓ Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2015). La Economía Popular y Solidaria un eje clave del sistema económico. Recuperado de <http://www.planificacion.gob.ec>
- ✓ Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (2013). ABC del sector solidario. Recuperado de http://www.diadeltrabajodecente.com/uploads/6/9/4/9/6949520/abc_sector_solidario.pdf

ANEXOS

Anexos 1: Modelo Entrevista Directivos

<small>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO</small> <small>FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</small> <small>ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS</small> ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE LA ASOC. ASOCIACIÓN "ESPERANZA DEL MARIANO"									
Objetivo: Efectuar el diagnóstico social, económico y productivo de los socios de la organización "Esperanza del Mariano".									
Nombre y apellido: _____									
Lugar y fecha: _____									
Marque con un X según su criterio de acuerdo a las especificaciones									
I. ADMINISTRATIVO									
1. Nombre del director: _____									
2. ¿Qué funciones desempeña en la organización? Describe: _____ _____ _____									
3. ¿Con qué finalidad considera usted, se creó la Asociación Agrupadora "Esperanza del Mariano"?									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Mejorar ingreso Económico</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Mejorar el desarrollo de la Comunidad</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Intereses propios</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Motivación personal</td> </tr> </table>		Mejorar ingreso Económico	Mejorar el desarrollo de la Comunidad	Intereses propios	Motivación personal				
Mejorar ingreso Económico									
Mejorar el desarrollo de la Comunidad									
Intereses propios									
Motivación personal									
Justificación: _____ _____									
4. ¿Cuenta la Asociación con Misión, Visión, Principios, Valores establecidos?									
<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">SI <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%; text-align: center;">NO <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>						
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>								
5. ¿Cuenta la asociación con reglamentos, políticas de funcionamiento interno y sistema?									
<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">SI <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%; text-align: center;">NO <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>						
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>								
6. ¿En qué área considera usted que hay dificultad para administrar?									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Administrativa</td> <td style="text-align: center;">Organizacional</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Arbitraje</td> <td style="text-align: center;">Ambiental</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Comercialización</td> <td style="text-align: center;">Financiera</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Otras: _____</td> <td></td> </tr> </table>		Administrativa	Organizacional	Arbitraje	Ambiental	Comercialización	Financiera	Otras: _____	
Administrativa	Organizacional								
Arbitraje	Ambiental								
Comercialización	Financiera								
Otras: _____									
Justificación: _____ _____									
7. ¿Conoce usted la realidad que vive la asociación y las necesidades principales de la misma?									
<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">SI <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%; text-align: center;">NO <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>						
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>								
Especifique cuáles son las principales necesidades: _____ _____									
8. ¿Con qué período la Asociación realiza reuniones para solucionar problemas que se le presentan?									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Frecuentemente</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Algunas veces</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Nunca</td> </tr> </table>		Frecuentemente	Algunas veces	Nunca					
Frecuentemente									
Algunas veces									
Nunca									
Justificación: _____ _____									
9. ¿Con qué frecuencia dentro de las decisiones tomadas en asamblea general se cumplen las propuestas?									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Siempre</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Algunas veces</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Nunca</td> </tr> </table>		Siempre	Algunas veces	Nunca					
Siempre									
Algunas veces									
Nunca									
10. ¿Considera usted que la directiva ha logrado generar confianza en sus asociados?									
<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">SI <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%; text-align: center;">NO <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>						
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>								
Si la respuesta es NO por qué: _____ _____									

III. Considera necesario que la asociación se organice como empresa agrícola?															
<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">SI <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%; text-align: center;">NO <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>												
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>														
IV. FINANCIERÍA															
1. ¿La organización subsiste mediante la aportación de los socios?															
<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">SI <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%; text-align: center;">NO <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>												
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>														
valor mensual: _____															
2. ¿Se efectúan aportes extraordinarios?															
<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">SI <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%; text-align: center;">NO <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>												
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>														
En qué caso: _____ _____															
3. ¿Cómo maneja la asociación su régimen económico?															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Por separado</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Pagando de trabajo y agilidad</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Otro</td> </tr> </table>		Por separado	Pagando de trabajo y agilidad	Otro											
Por separado															
Pagando de trabajo y agilidad															
Otro															
IV. CAPACITACIÓN															
1. ¿Tiene capacitación para la gestión empresarial de la asociación?															
<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">SI <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%; text-align: center;">NO <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>												
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>														
2. ¿Ante qué instituciones públicas y privadas acuden a solicitar apoyo o asesorías?															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Público</td> <td style="text-align: center;">Privado</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">MUNICIPIO</td> <td style="text-align: center;">Banco</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">MAY</td> <td style="text-align: center;">Municipio</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Municipio de la parroquia</td> <td style="text-align: center;">Municipio</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Municipio de la parroquia</td> <td style="text-align: center;">Municipio</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Municipio</td> <td style="text-align: center;">Municipio</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Municipio</td> <td style="text-align: center;">Municipio</td> </tr> </table>		Público	Privado	MUNICIPIO	Banco	MAY	Municipio	Municipio de la parroquia	Municipio	Municipio de la parroquia	Municipio	Municipio	Municipio	Municipio	Municipio
Público	Privado														
MUNICIPIO	Banco														
MAY	Municipio														
Municipio de la parroquia	Municipio														
Municipio de la parroquia	Municipio														
Municipio	Municipio														
Municipio	Municipio														
3. ¿En qué área la Asociación ha recibido capacitaciones y asesorías técnicas por parte de instituciones públicas?															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Administrativa</td> <td style="text-align: center;">Legal</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Financiera</td> <td style="text-align: center;">Otras</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Método de Producción</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Técnica de Comercialización</td> <td></td> </tr> </table>		Administrativa	Legal	Financiera	Otras	Método de Producción		Técnica de Comercialización							
Administrativa	Legal														
Financiera	Otras														
Método de Producción															
Técnica de Comercialización															
IV. OPERATIVA															
1. ¿Considera usted que se debe implementar procesos de producción amigables con el medio ambiente?															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">De acuerdo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Acuerdo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Desacuerdo</td> </tr> </table>		De acuerdo	Acuerdo	Desacuerdo											
De acuerdo															
Acuerdo															
Desacuerdo															
2. ¿Cómo usted califica las actividades que se realizan dentro de la asociación?															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Excelente</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Muy buena</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Buena</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Satisfactoria</td> </tr> </table>		Excelente	Muy buena	Buena	Satisfactoria										
Excelente															
Muy buena															
Buena															
Satisfactoria															
3. ¿Qué ventajas competitivas considera usted que ayudan a la Asociación a desarrollarse en el mercado?															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Compromiso de los socios</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Forma de decisiones adecuadas</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Capacitación de los socios</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Trabajo planificado y en conjunto</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Organización y funcionamiento</td> </tr> </table>		Compromiso de los socios	Forma de decisiones adecuadas	Capacitación de los socios	Trabajo planificado y en conjunto	Organización y funcionamiento									
Compromiso de los socios															
Forma de decisiones adecuadas															
Capacitación de los socios															
Trabajo planificado y en conjunto															
Organización y funcionamiento															
IV. OTROS															
1. ¿Cómo representante de la Asociación que espera de la misma en el futuro?															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Incremento en todos los áreas</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Incremento en el tiempo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Que todos los socios se involucren</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Que siga como está</td> </tr> </table>		Incremento en todos los áreas	Incremento en el tiempo	Que todos los socios se involucren	Que siga como está										
Incremento en todos los áreas															
Incremento en el tiempo															
Que todos los socios se involucren															
Que siga como está															
2. ¿Está conforme usted que los cambios estructurales ayuden a alcanzar objetivos, metas de toda la Asociación alcanzando el éxito de la misma?															
<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">SI <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%; text-align: center;">NO <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>												
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>														
3. ¿Dispone de tiempo para colaborar en el desarrollo del plan de negocios mediante mesas de trabajo en donde se puedan identificar fortalezas y oportunidades en beneficio de la asociación?															
<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">SI <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%; text-align: center;">NO <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>												
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>														
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN															

Anexos 2: Modelo Encuesta Socios

[illegible]

4. Cuenta con algún tipo de seguro agrario para proteger la producción?

Si

No

En caso de que la respuesta sea el cuál seguro:

5. Como registra su gastos e ingresos de la producción agropecuaria?

lleva contabilidad básica

registra a en un cuaderno gastos e ingresos

registra solo en su memoria

un miembro de su familia lleva la contabilidad

no lleva registros

6. Como organiza y/las actividades agropecuarias en su propiedad?

Cede día programo la actividad agrícola y distribuyo el trabajo

Convierto con mi familia que hay que hacer y distribuyo el trabajo

Programo semanalmente la actividad agrícola y distribuyo el trabajo

No programo, solo voy a propiedad y veo que debo hacer

Programo las actividades o cosecha de acuerdo a la necesidad de las plantas

7. ¿Le gustaría capacitarse para administrar adecuadamente su negocio agropecuario?

Si

No

8. ¿En qué áreas le gustaría capacitarse para administrar más eficientemente su negocio agrícola?

Manejo básico (administración, control, planificación, servicio al cliente)

Manejo básico de la producción agropecuaria

Control de plagas

Riego

Otros, señale cuáles:

9. ¿Le gustaría que la Asociación Agropecuaria "Esperanza del Mañana", se organice como una empresa Solidaria?

Si

No

10. Adquisición de terrenos:

1. Tipo de propiedad:

Propia

Arrendada

Aparente

Otra

Descripción:

11. TIERRA LABRADA Y CULTIVOS

1. Dentro de su actividad agrícola las tierras cultivadas son de:

Monocultivo: siembra de un solo producto

Policultivo: siembra de varios productos

2. Dentro la cosecha de sus productos en los últimos años, ¿cree usted que ha sido afectada por factores internos y externos tales como:

Plagas

Enfermedades

Cambio climático

Sequías

Aluviones

Otros

3. Dentro de sus actividades agrícolas considera el calendario para la ejecución por ejemplo para: poder, abonado, arado, recolección, siembra, entre otras.

Si

No

4. Utiliza técnicas innovaciones como invernaderos, métodos de protección contra el viento y contra las heladas, fumigación en la producción.

Si

No

5. Dentro de las labores agrícolas que tipo de productos aplica:

Fertilizantes

Abonos químicos

Abonos naturales

Productos solo venta tecnológica

6. Considera usted que es importante y necesario utilizar productos orgánicos a con sello vende para los labores agrícolas.

Si

No

12. RIEGO

1. De dónde usted suministra el agua para sus cultivos

No

Pozo

Agüero

Wachapeto

Otro (cuál)

2. A qué distancia se encuentra el acceso al agua de donde están sus cultivos?

Cerro

Medio Cerro

Sierra

3. ¿Qué métodos de riego aplica usted en el cultivo de sus productos?

Aspersión
Surcos/terrazas
Piequetes/canales
Otros (especifique)

4. ¿Con qué frecuencia realizan riegos a sus cultivos?

Día
Semanal
Quincenal
Mensual

VI. DESTINO DE LA COSECHA

1. De los productos que usted cosecha que porcentajes aproximados los destina para autoconsumo y para la venta. (Ej. 10% autoconsumo, 90% venta)

Autoconsumo Venta

2. A parte de las ventas agrícolas, ¿Dónde usted comercializa sus productos agrícolas?

Market/Local
Centros Abiertos Privados
Tiendas
Almacén
Repante en los hogares bajo pedido

3. ¿Cuál es el producto considera usted que es el más rentable tanto en su producción como en la comercialización?

VII. TECNOLOGÍA

1. ¿Cuáles son las herramientas tradicionales y modernas más utilizadas en los labores del campo?

Machete	Guano
Hacha	Tricardadora
Luzerna	Otros
Yunque/pedronera	

2. ¿Considera usted que se han cambiado los métodos de trabajo con el pasar del tiempo?

SI NO

3. ¿Los agricultores tiene con acceso a través de instituciones públicas o mediante convenio con organismos públicos, ONG's o otras empresas de maquinaria utilizada en la explotación tales como tractores, motocultores, moto azadas, cosechadoras, empacadoras, vibradores entre otras?

SI NO

Señale cuáles: _____

VIII. MANO DE OBRA

1. ¿Contrata usted Mano de Obra externa para realizar las labores del campo?

SI NO

2. ¿Los miembros de la familia ayudan en los labores del campo?

SI NO

Cuantos Permanentes: _____ y en qué actividades: _____

Cuantos Ocasionales: _____ y en qué actividades: _____

3. La Agricultura es la principal actividad que Ud. viene realizando en el transcurso del tiempo.

SI NO

Si su respuesta es No, enumere que otras actividades efectúa a parte de la agricultura: _____

4. Durante qué tiempo usted viene ejerciendo la actividad agrícola

0-5 años
1-5 años
5-10 años
10-20 años
20 años en adelante

IX. HÁBITOS Y RED VIAL

1. ¿Existe un centro de acopio donde llegan sus productos dentro de la Asociación?

SI NO

2. ¿Cuentan con instalaciones para reuniones, trámites de los miembros de la Asociación?

SI NO

3. Para el ingreso a las tierras y sus cultivos cuentan con vías de acceso de que orden:

Vía Principal
Callejones
Senderos
No hay caminos

X. EN RELACIÓN A LA ASOCIACIÓN

1. ¿Oree usted que la Asociación debe contar con misión, visión, principios y valores para su correcto desempeño?

SI NO

2. ¿Considera usted que las funciones y responsabilidades de cada uno de los socios están bien definidas?

De Acuerdo
Neutral
Desacuerdo

3. ¿Cómo usted considera el ambiente de trabajo dentro de la Asociación?

Excelente
Muy Bueno
Buena
Regular

4. ¿Los Directivos de la Asociación motivan a los socios en la participación de las reuniones tanto ordinarias como extraordinarias?

SI NO

5. ¿Qué motivos considera que hay para que usted no participe e involucre de manera activa en las actividades desarrolladas por la asociación?

Horarios de Trabajo
Tratan temas de poco interés
La forma de organización
No se siente motivado

6. ¿Considera usted que la toma de decisiones se la realiza de manera adecuada, tomando en cuenta la opinión de todos sus miembros?

Siempre
A veces
Nunca

7. ¿Considera usted que la Asociación debe implementar estrategias y programas que incluyan lo social, económico y ambiental?

SI NO

8. ¿Se realizan controles durante la ejecución de actividades administrativas, comerciales y productivas mediante el registro de cada proceso en un documento?

SI NO

9. ¿Qué estrategias aplican La Asociación en comercialización de sus productos en relación con el mercado?

Validación de Precios	Promociones, descuentos
Atención Adecuada	Relación directa con el consumidor

10. ¿En qué áreas considera usted que es importante la capacitación?

Administración	Responsabilidad Social Empresarial
Producción y Comercialización	Atención al Cliente

11. ¿Estaría usted dispuesto al cambio, si se promueven estrategias que impliquen transformar procesos administrativos, producción, comercialización y otros que según requerimientos del entorno se deban cambiar?

SI NO

12. ¿Oree usted necesario realizar cambios en la forma como se encuentra organizado el trabajo en la asociación?

SI NO

13. ¿Está comprometido usted con el trabajo que está haciendo la Asociación en conjunto y tiene la confianza en sus directivos sobre la gestión que se está realizando?

SI NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexos 3: Modelo Encuesta Clientes

<small>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO</small> <small>FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</small> <small>ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS</small> ENCUESTA A LOS COMPRADORES DE LA ASO. AGROPECUARIA "ESPERANZA DEL MAÑANA"										
Objetivo: Compilar información del mercado, misma que sirva para diseñar el plan de negocios comprendido entre el periodo 2018-2019. Marque con un X según su criterio de acuerdo a las especificaciones.										
1. Género <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Otros </div>	7. Por qué compraste los productos <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">Negocio</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Familia</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Consumo personal</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Otro</td></tr> </table>	Negocio	Familia	Consumo personal	Otro					
Negocio										
Familia										
Consumo personal										
Otro										
2. Con qué frecuencia, usted realiza sus compras en la Aso. Agropecuaria "Esperanza del Mañana" <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <table border="1" style="width: 40%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">Semanal</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Quincenal</td></tr> </table> <table border="1" style="width: 40%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">Mensual</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">De vez en cuando</td></tr> </table> </div>	Semanal	Quincenal	Mensual	De vez en cuando	8. ¿Cómo califica Ud. la atención que recibe en la Asociación Agropecuaria "Esperanza del Mañana"? <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">Excelente</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Muy Buena</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Buena</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Regular</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Deficiente</td></tr> </table>	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Deficiente
Semanal										
Quincenal										
Mensual										
De vez en cuando										
Excelente										
Muy Buena										
Buena										
Regular										
Deficiente										
3. ¿Cómo califica, usted a los productos que ofrece la Asociación de Agropecuaria "Esperanza del Mañana"? <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">Excelente</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Muy Buenos</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Buenos</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Regulares</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Deficiente</td></tr> </table>	Excelente	Muy Buenos	Buenos	Regulares	Deficiente	9. Volverías a comprar los productos en las ferias agrícolas <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No </div>				
Excelente										
Muy Buenos										
Buenos										
Regulares										
Deficiente										
4. ¿Cómo estima Ud. los precios de los productos que se ofrecen en la Asociación Agropecuaria "Esperanza del Mañana"? <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">Caros</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Medios Caros</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Económicos</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Baratos</td></tr> </table>	Caros	Medios Caros	Económicos	Baratos	10. ¿Cómo considera Ud. el ambiente que se presenta en la Asociación Agropecuaria "Esperanza del Mañana"? <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">Agradable</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Limpio</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Desagradable</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">No importa</td></tr> </table>	Agradable	Limpio	Desagradable	No importa	
Caros										
Medios Caros										
Económicos										
Baratos										
Agradable										
Limpio										
Desagradable										
No importa										
5. ¿Qué aspectos considere más apreciables del producto y servicio que le ofrece la Asociación Agropecuaria "Esperanza del Mañana"? <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">Precio</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Calidad</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Atención al Cliente</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Otros</td></tr> </table>	Precio	Calidad	Atención al Cliente	Otros	11. ¿Conoce o ha escuchado usted de otras Asociaciones o lugares que se dediquen a la comercialización de los mismos productos en el cantón? <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No </div>					
Precio										
Calidad										
Atención al Cliente										
Otros										
6. Evalúe las siguientes características del producto según su experiencia en la compra <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">Es de alta calidad</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Tiene un precio razonable</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Son productos orgánicos</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Tiene alto valor</td></tr> </table>	Es de alta calidad	Tiene un precio razonable	Son productos orgánicos	Tiene alto valor	12. ¿Le gustaría que la Asociación Agropecuaria "Esperanza del Mañana", le ofrecieran productos innovadores con valor agregado? <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No </div>					
Es de alta calidad										
Tiene un precio razonable										
Son productos orgánicos										
Tiene alto valor										
	13. Recomendarías a la Asociación a otras personas para que compren los productos <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No </div>									
	14. Reconoce usted, la importancia económica que representa la Asociación Agropecuaria "Esperanza del Mañana" para el crecimiento económico del Cantón y la Provincia. <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No </div>									
	15. Enumere que productos agropecuarios requiere Ud. frecuentemente y que puedan ser adquiridos en la Asociación Agropecuaria "Esperanza del Mañana". <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-top: 5px;"></div>									
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN										

Anexos 4: Plan de Asesoría Técnica y Empresarial

Área	Propuesta	Recursos	Costo
Producción (Productores)	Control de Plagas	Asesor Técnico Económico	\$ 2.000,00
	Sistema de Riego		
	Administración Agrícola		
Producción (Asociación)	Procesos de Producción y Comercialización	Asesor Técnico Analista en Producción Económico	5.000,00
	Proceso Administrativo		
	Planificación Estratégica		
	Finanzas Empresariales		
Tecnología	Uso Técnicas de producción: invernaderos, métodos de protección ante fenómenos naturales entre otros.	Asesor Técnico Económico	1.000,00
	Manejo de maquinaria para las actividades agrícolas.		
Insumos	Capacitación y asesorías de Productos orgánicos que replacen los químicos para la producción	Asesor Técnico Económico	1.000,00
TOTAL			\$ 9.000,00

Anexos 5: Visita a los Socios de la Asociación Agropecuaria "Esperanza del Mañana"

Foto N°1: Visita a Socio 1



Visita al Sr. Pedro Cuello junto a sus hijos para llenar la encuesta aplicada a los socios

Foto N°2: Visita a Socio 2



Visita los Sres. Ramón Rendón y César Chica junto a su esposa e hijo para llenar la encuesta aplicada a los socios.

Anexos 6: Visita a Representantes de la Directiva de la Asociación Agropecuaria "Esperanza del Mañana"

Foto N°3: Representante de la Directiva



Visita al Sr. David Álava junto a su esposa e hijo para llenar la encuesta aplicada a los socios y la entrevista como representante de la Directiva.

Foto N°4: Visita Presidente de la Organización



Visita los Sr. Manuel Giler Presidente de la Asociación Agropecuaria "Esperanza del Mañana" para conocer la situación de la organización.

Anexos 8: Visita Asesores del MAGAP
Foto N°5: Visita Asesores del MAGAP



Visita de los Asesores del MAGAP, para informes de nuevos proyectos con el café y redes de comercialización en el país para futas tropicales

Anexos 7: Reunión de la Asociación
Foto N°6: Reunión Socios



Los socios en la reunión organizada por el MAGAP, con mucha atención ya que son temas de interés sobre redes de comercialización.

Anexos 9: Cultivos de la zona

Foto N° 7: Cultivo de Cacao



Podemos observar las plantas de cacao que en el estudio es el principal producto del sustento de las familias en esta zona.

Foto N° 8: Cultivo de Café



Estás son plantas para el nuevo proyecto que se va a ejecutar que es la siembra del café Robusto promovido por el MAGAP

Foto N° 9: Cultivo de Plátano



Estás son plantas de cultivo del plátano que por el momento es uno de los de mayor demanda en el mercado local

Foto N° 10: Cultivo de Maracuyá



Estás son cultivos de la maracuyá que representa un producto que complementa al cacao para el sustento de la economía de los productores.

Anexos 10: Capacitación MAGAP-Producción de Café

Foto N° 11: Capacitación



Los Agricultores se están capacitando en unas de las Fincas que asesora el MAGAP sobre la producción del Café Robusto.

Foto N° 12: Demostración de variedades de Café



Los Agricultores están en observación y analizando este tipo de cultivo ya que es el nuevo proyecto a implementar.

Anexos 11: Evidencia de la Comercialización de los Productos Agrícolas

Foto N°13: Ferias Ciudadana



Podemos observar el lugar dónde se realizan las ferias ciudadanas en la cual participa la Asociación Agropecuaria “Esperanza del Mañana”.

Foto N°14: Afluencias de Clientes



Podemos observar la afluencia del público para realizar sus compras semanales en las carpas donde están los productores

Foto N°15: Venta de los Productos



Podemos observar a los clientes realizando sus compras, siendo atendidos por los agricultores.

Foto N°16: Labor de los Socios



Podemos observar a la Sra. Piedad Salinas, lista en la oferta de sus productos, con toda la predisposición

Anexos 12: Encuestas aplicada a los clientes en las ferias ciudadanas

Foto N°17: Encuesta a una Cliente



Encuesta aplicada a una cliente compra cada semana los productos que se ofertan en las ferias ciudadana.

Foto N°17: Encuesta a un Cliente



Encuesta aplicada a un cliente que realiza sus compras en las feria ciudadana para conocer el nivel de satisfacción de los productos.